



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse

skridt til et grundlag for oplevelsesbaseret forretningsudvikling

Smed, Søren Graakjær

DOI (link to publication from Publisher):
[10.5278/vbn.phd.hum.00067](https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00067)

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Smed, S. G. (2016). *Oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse: skridt til et grundlag for oplevelsesbaseret forretningsudvikling*. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet
<https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00067>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



OPLEVELSESBASERET INNOVATION OG VÆRDISKABELSE

**SKRIDT TIL ET GRUNDLAG FOR OPLEVELSESBASERET
FORRETNINGSUDVIKLING**

**AF
SØREN SMED**

PH.D. AFHANDLING 2016



AALBORG UNIVERSITET

OPLEVELSESBASERET INNOVATION OG VÆRDISKABELSE

**SKRIDT TIL ET GRUNDLAG FOR OPLEVELSESBASERET
FORRETNINGSUDVIKLING**

af

Søren Smed



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Afhandling afleveret

Ph.d. indleveret: 15. december, 2016

Ph.d. vejleder: Professor Jens F. Jensen
Aalborg Universitet

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Claus Rosenstand
Aalborg Universitet

Professor Nina Katrine Prebensen
Handelshøgsolen ved UiT

Lektor Louise Fabian
Aarhus Universitet

Ph.d. serie: Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet

ISSN (online): 2246-123X

ISBN (online): 978-87-7112-851-2

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Skjernvej 4A, 2. sal
9220 Aalborg Ø
Tlf. 9940 7140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

© Copyright: Søren Smed

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2017

CV

Jeg er Cand.mag. i Film- og Tv-Kundskab fra henholdsvis Aalborg og Aarhus Universitet. Kandidatuddannelsen blev færdiggjort i 2002.

I de efterfølgende år arbejdede jeg bl.a. som sproglærer, freelancejournalist og underviser på bl.a. Humanistisk Informatik uddannelsen, Aalborg Universitet.



Via arbejde som projektkonsulent ved Aalborg Kommune blev jeg i 2004 sporet ind på de kreative erhverv og oplevelsesøkonomien, som nye erhvervsmæssige udviklingsområder. Dette ledte efterfølgende til ansættelse med tilknytning til forskellige projekter inden for oplevelsesøkonomien ved Center for Interaktive Digitale Medier, Aalborg Universitet.

Fra 2006 arbejdede jeg ved Nordjyllands Center for udvikling af oplevelsesøkonomien, det regionale teknologicenter ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi.

ApEx blev nedlagt i 2010/2011 og fusionerede i stedet med et andet regionalt teknologicenter, Dansk Videnscenter for Oplevelsesøkonomi – Danvifo. I denne proces fulgte jeg med over i det, der nu i stedet var det nationale innovationsnetværk for oplevelsesøkonomi: Invio – Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi, og indtog rollen som koordinator af sekretariatet og som projektleder for en række innovationsprojekter.

I forbindelse med Invio påbegyndte jeg i 2011 en femårig ansættelse i kombinationsstilling med henblik på erhvervelse af ph.d. graden ved siden af mit virke som koordinator af Invios sekretariat og forskellige undervisnings- og formidlingsaktiviteter på uddannelsen Kommunikation og Digitale medier.

ENGLISH SUMMARY

The dissertation develops a proposal for a framework for understanding experience-based innovation and the creation of value; particularly for business development in the field of experience economy, and also partially in the link between experience economy and other types of enterprise.

It is established in the dissertation that experience economy can be understood in a number of different ways that have different enterprise related objectives and approaches and, also partly, different theoretical points of departure. Against that background it can be roughly said that there are three main categories of experience economy in Denmark based on historical background, theoretical publications and practical business policy; both local and regional as well as national.

In this dissertation, I look particularly at the microeconomic perspectives, and investigate the potential for companies to use their respective experiences as differentiating factors in respect of both innovation and value creation.

Against the background of a comprehensive study of experience economy positions, and with a look at innovation theory, strategic theory and marketing theory, including value theory along with business model theory and design perspectives, a suggestion is proposed on the understanding of the differentiating and value creating potential for companies; not least a description of which elements should be included for consideration in this connection.

These perspectives are discussed and developed in the dissertation through an empirical dimension that leads to analytical precision-finalization of the theoretical model that is presented in the final part of the dissertation. The model is a first attempt to think through the dissertation's different areas of focus and levels together in an integrated strategic model related to experience based innovation and value creation. The model thus attempts to bring together the different subject areas, theoretical perspectives and analytical implications that I uncover during the course of the dissertation.

The empirical dimensions in the dissertation are investigated through a qualitative case-study in which three concrete solutions in three different companies (Fårup Sommerland, Skallerup Seaside Resort and Nordjyske Medier) are related to two specific research and development projects and examined from several different theoretical angles in the total problem perspective described in the dissertation.

The theoretical perspective behind the understanding of experiences as a method for differentiation and value creation is examined and established through a comprehensive theoretical view of the relationship between innovation, strategy and the setting up of competitive advantages, with particular focus on small- and medium sized companies. In that connection it is proposed, among other things how, in a theoretical perspective, one can see how experience-companies can use their position and resources to create the best possible competitive advantages for themselves.

Value creation is seen through the eyes of experience as a perspective that moves from a value-in-exchange understanding to a value-in-use understanding, and from a goods dominated production form to a service-dominated production form. This is discussed further in connection with what value really is, and how we can arrive at a more correct understanding when we consider experience as a potential value creator in many connections; which is a known perspective in much of the experience economy literature. That is to say that the dissertation is based on a multi-disciplinary theoretical foundation, from which the most obvious directions are towards experience economy and experience theory, marketing theory, innovation theory, business economy, strategic management theory and design theory.

Finally, some areas are indicated for further research that, among other things include the development of additional empirical case studies with increased focus on what it is that gives value to experiences in different cultural and social connections.

The dissertation consists of a series of different publications plus a text that links them together. Both the text and the publications are collated so that the progression gives the most collected and comprehensive meaning. Also included in the dissertation are three articles, one conference paper and a book manuscript. These are as follows (named in the order in which they are involved in the dissertation, and with explanations of their explicit roles in the dissertation):

- Smed, S.G. & Haslam, C. (2017). Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness - a dynamic perspective, e-books for InDiMedia, Aalborg Universitetsforlag.
 - This book proposal discusses the term "innovation" and sets innovation in the context of companies' competitive power and achievements. It comes out in the book that innovation is best handled based on strategic considerations concerning the companies' resources and capabilities along with positioning in relation to external forces in the market. In addition, a model is presented that shows how smaller companies can also work with innovation strategically. The role of the publication in the dissertation is to provide a theoretical basis for how experience, or just companies in the experience economy, can become an innovative driving force, and how they

can function as differentiation factors that can ensure a company's competitive power and potential for value creation.

- Smed, S.G. & Winkel, T.D. (2014). Stil dem venligst i kø... Velkommen til Fårup Sommerlands ventetids-app. In J.f. Jensen, S.G. Smed, & C.M. Østergaard (Eds). *MoOZ Mobile Oplevelses Zoner: mobil medier, mobil brugere, mobil oplevelser* (1. udgave, pp. 187 - 206). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
 - The article is an empirical analysis of the guests' use and evaluation of Fårup Sommerland waiting time app developed by the MoOZ project. The article's role is to contribute to the discussion of value creation seen from a user's point of view.
- Christensen, J., & Smed S.G. (2014), Skallerup Klit Feriecenters SMS-service. In J.F. Jensen, S.G. Smed & C.M. Østergaard (Eds), *MoOZ Mobile oplevelses Zoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 269 - 342). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
 - The article is an empirical analysis of the guests' use and evaluation of Skallerup Seaside Resort's SMS-service developed by the MoOZ project. The article's role is to contribute to the discussion of value creation seen from a user's point of view.
- Jensen, J. F., & Smed, S. G. (2014). Oplevelsesøkonomisk effektiv vurdering og evaluering af MoOZ projektet. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 269–342). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
 - The article is a collated evaluation of the effect of the MoOZ project and the solutions that were developed under the auspices of the project. The impact evaluation was undertaken from the departure point of a specific impact evaluation tool developed by ApEx - Center for Applied Experience Economy. The role of the article is to contribute empirically to the understanding of innovation roles - especially technological innovation - and their effect in experience economy companies.
- Gudiksen, S. Smed, S.G., & Poulsen, S.B. (2012). Experience economy meets business model design - Looking for new competitive advantages. In *Innovating the Experience Economy, Roskilde University, 2012*.
 - The article examines the potential for introducing business model design in connection with experience companies via a concrete design-thinking inspired workshop, with the participation of two of the dissertation's three case-companies. The method in the workshop thus attempts to operationalize descriptive theory and

knowledge of experiences in a real business development process, and show that the tactile design processes in the business model framework gives rise to several new ideas and reflections concerning the experience concepts and products that were handled in the workshop.

The dissertation's central scientific contribution falls within a series of different areas and levels rooted in the case-based access angle I have followed in the project. The principle contributions are at the theoretical level but, as a consequence of the overall research design, and the comprehensive amount of empirical data, there is also contributions of a methodical, analytical and design-construction related nature. The scientific contribution can thereby be described in priority order as follows:

A systematic examination and analysis of fundamental hypotheses and divisions in the experience economy, that work with experience as an innovation driver to strategically differentiate companies from their competitors, and thereby create increased value.

A theoretical examination and analysis of the term "innovation", and the synthesizing of its relationship to strategy and the creation of competitive advantages for micro-companies and SMEs. A central perspective in this work is, that there is a lack of focus on micro-companies' and SMEs' innovative possibilities at the strategic level. Therefore, we present a model that can contribute to making the innovation process more focused.

A synthesizing of the above mentioned theoretical examination with central theoretical positions within the experience economy, with the objective of creating a stronger basis for working with experience based innovation and business development.

Finally, the discussion chapter is presented against the background of the different theoretical and analytical perspectives and the synthesis as a first suggestion for an integrated comprehensive model for the essential elements in an experience based innovation process.

An outline of how a design oriented access to business development model development with experience economy can generate inputs and ideas for new angles on experience companies' value and business models.

An outline of how a case-based qualitative analysis framework can contribute to the understanding of how experience-based innovation processes function, and how they create value for both customers and companies.

And also within the case-based qualitative analysis framework, the dissertation proposes an example of how experience based value creation and innovation processes can be analyzed in concrete terms through concrete cases.

DANSK RESUME

Afhandlingen udvikler et bud på en forståelsesramme af oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse med særligt henblik på forretningsudvikling i oplevelsesøkonomien og delvist også i koblingen imellem oplevelsesøkonomien og andre typer af erhverv.

Det etableres i afhandlingen, at oplevelsesøkonomien kan forstås i en række forskellige optikker, som har forskellige erhvervsmæssige formål og genstandsområder og til dels også forskellige teoretiske udgangspunkter. Der kan på den baggrund groft sagt siges, at være tre overordnede inddelinger af oplevelsesøkonomien i Danmark baseret på den historiske udvikling, teoretiske udgivelser samt den praktiske erhvervs-politik, lokalt, regionalt såvel som nationalt. I denne afhandling retter jeg mig imod det mikroøkonomisk perspektiv, og afsøger potentialet i oplevelser som differentieringsfaktor for virksomheder, som en innovationsdriver og værdiskaber.

På baggrund af en omfattende gennemgang af oplevelsesøkonomiske positioner og via et blik på innovationsteori, strategisk teori, marketingteori, herunder særligt vær-diteori, samt forretningsmodelteori og designperspektiver fremsættes et forslag på en forståels af oplevelsers differentierende og værdiskabende potentiale for virksomhe-der og ikke mindst en anvisning af, hvilke elementer, der skal inddrages og overvejes i den forbindelse.

Disse perspektiver diskuteres og udvikles i afhandlingen via en empirisk dimension, der fører til analytiske præciseringer af den teoretiske model som fremsættes i den afsluttende del af afhandlingen. Modellen er et første forsøg på at tænke afhandlingens forskellige fokusområder og niveauer sammen i en integreret strategisk model, hvad angår oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. Modellen forsøger således at samle de forskellige emnemæssige områder, teoretiske perspektiver og analytiske im-plikationer, jeg undervejs i afhandlingen finder frem til.

De empiriske dimensioner i afhandlingen afsøges via en kvalitativ case-study tilgang, hvor tre konkrete løsninger i tre forskellige virksomheder (Fårup Sommerland, Skal-ler Seaside Resort og Nordjyske Medier) relateret til to specifikke forsknings- og ud-viklingsprojekter inddrages og undersøges fra flere forskellige teoretiske vinkler i det samlede problemperspektiv i afhandlingen.

De teoretiske perspektiver bag forståelsen af oplevelser som en differentieringsme-tode og værdiskaber afsøges og etableres via en omfattende teoretisk etablering af relationen imellem innovation, strategi og etablering af konkurrencefordele med et særligt fokus på små- og mellemstore virksomheder. I den forbindelse fremsættes det bl.a., hvad der forstås ved konkurrencefordele, og hvordan man i teoretiske perspek-tiver kan forestille sig, at oplevelsesvirksomheder kan bruge deres position og resurser til på bedst mulig vis at skabe konkurrencefordele for sig.

Værdiskabelse indkredses i oplevelsesøjemed som et perspektiv, der flyttes fra en value-in-exchange forståelse til en value-in-use forståelse og fra en varedomineret produktionsform til en servicedomineret produktionsform. Det diskuteres endvidere i den sammenhæng, hvad værdi i dette hele taget er, hvordan vi kan få en mere korrekt forståelse af værdi, når vi anser oplevelser som en potentiel værdiskaber i mange sammenhænge, hvilket er et fremherskende perspektiv i meget oplevelsesøkonomilitteratur. Dvs., at afhandlingen baserer sig på et flerfagligt teoretisk grundlag, hvoraf de meste tydelige retninger er oplevelsesøkonomi og oplevelsesteori, marketingteori, innovationsteori, erhvervsøkonomi, strategisk ledelsesteori og designteori.

Endelig udlægges nogle perspektiver for videre forskning, der bl.a. foreslår yderligere empiriske case-studier med et øget fokus på, hvad det er, der giver oplevelser værdi i forskellige kulturelle og sociale sammenhænge.

Afhandlingen består af en række forskellige publikationer samt en sammenbindende tekst. Sammenbindende tekst og publikationer er sat sammen i en helhed, således at progressionen giver mest mulig sammenhængende mening. Der er inkluderet i alt 3 artikler, et conferencepaper samt et bogmanuskript i afhandlingen. Disse er følgende (nævnt i den rækkefølge, hvorpå de inddrages i afhandlingen og med forklaring af deres eksplicite rolle i afhandlingen):

- Smed, S. G. & Haslam, C. (2017). Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective, e-bøger for InDiMedia, Aalborg Universitetsforlag.
 - Dette bogudkast diskuterer innovationsbegrebet og sætter innovation i relation til virksomheders konkurrencekraft og præstationer. Det fremsættes i bogen, at tilgange til innovation varetages bedst ud fra strategiske overvejelser om virksomhedens resurser og kapabiliteter samt positionering i forhold til eksterne kræfter i markedet. Derudover fremsættes en model, der viser, hvordan også mindre virksomheder kan arbejde strategisk med innovation. Publikationens rolle i afhandlingen, er at give et teoretisk grundlag for, hvordan oplevelser eller blot virksomheder i oplevelsesøkonomien, kan være en innovationsdrivkraft, og hvorledes de kan fungere som differentieringsfaktorer, der sikrer virksomhedernes konkurrencekraft og værdiskabelsespotentialer.
- Smed, S. G., & Winkel, T. D. (2014). Stil dem venligst i kø... Velkommen til Fårup Sommerlands ventetids-app. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 187–206). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Artiklen er en empirisk analyse af gæsternes brug og evaluering af Fårup Sommerlands smartphone app udviklet i MoOZ projektet. Artiklens rolle er bidrage til diskussion af værdiskabelse set fra brugerperspektiv.
- Christensen, J., & Smed, S. G. (2014). Skallerup Klit Feriecenters SMS-service. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 131–156). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
 - Artiklen er en empirisk analyse af gæsternes brug og evaluering af Skallerup Seaside Resorts SMS-service udviklet i MoOZ projektet. Artiklens rolle er bidrage til diskussion af værdiskabelse set fra brugerperspektiv.
- Jensen, J. F., & Smed, S. G. (2014). Oplevelsesøkonomisk effektivitet og evaluering af MoOZ projektet. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 269–342). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
 - Artiklen er en samlet evaluering af effekten af MoOZ projektet og de løsninger, der blev udviklet i regi af projektet. Effektevalueringen blev foretaget med udgangspunkt i et specifikt effektevalueringsværktøj udviklet af ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi. Artiklens rolle er at bidrage empirisk til forståelsen af innovationers roller – særligt teknologiske innovationer – og effekt i oplevelsesøkonomiske virksomheder.
- Gudiksen, S., Smed, S. G., & Poulsen, S. B. (2012). Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages. In *Innovating the Experience Economy, Roskilde University, 2012*.
 - Artiklen afsøger potentialet i at introducere forretningsmodeldesign i forhold til oplevelsesvirksomheder via en konkret design thinking inspireret workshop med deltagelse af to af afhandlingens tre konkrete case-virksomheder. Metoden i workshoppen forsøger således at operationalisere deskriptiv teori og viden om oplevelser i en konkret forretningsudviklingsproces, og viser, at de taktile designprocesser i forretningsmodelrammeverket giver anledning til flere nye ideer og refleksioner vedr. de oplevelseskoncepter og produkter, der blev arbejdet med i workshoppen.

Afhandlingens centrale videnskabelige bidrag falder inden for en række forskellige områder, og niveauer i grundet den case-baserede tilgangsvinkel jeg har fulgt i projektet. Hovedbidragene falder på det teoretiske niveau, men der er som konsekvens

af det overordnede forskningsdesign, og den omfattende mængde af empiri også bidrag af metodisk, analytisk og design-konstruktionsorienteret karakter. De videnskabelige bidrag kan dermed i prioriteret rækkefølge beskrives som værende følgende:

- En systematisk afsøgning og analyse af grundlæggende antagelser og inddelinger i oplevelsesøkonomien som sådan og med et særligt fokus på den gren af oplevelsesøkonomien, der arbejder med oplevelser som en innovationsdriver til strategisk at differentiere virksomheder fra konkurrenter og dermed skabe øget værdi.
- En teoretisk afsøgning og analyse af innovationsbegrebet og syntetisering af dets relation til strategi og skabelse af konkurrencefordele for mikrovirksomheder og SMV'ere. Et centralt perspektiv i dette arbejde, er, at der mangler fokus på mikrovirksomheders og SMV'eres innovationsmuligheder på det strategiske niveau. Vi fremstiller således en model, der kan bidrage til at gøre innovationsindsatsen mindre tilfældig.
- En syntetisering af ovennævnte teoretiske afsøgning med centrale teoretiske positioner inden for oplevelsesøkonomien med henblik på at skabe et stærkere grundlag for at arbejde med oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling.
- Endelig fremsættes i diskussionskapitlet på baggrund af de forskellige teoretiske og analytiske perspektiver og syntesen heraf et første bud på en integreret strategisk helhedsmodel for de nødvendige elementer i en oplevelsesbaseret innovationsproces.
- En skitsering af hvordan en designorienteret tilgang til forretningsmodeludvikling inden for oplevelsesøkonomien, kan skabe inputs og ideer til nye vinkler på oplevelsesvirksomheders værditilbud og forretningsmodeller.
- En skitsering af, hvordan en case-baseret kvalitativ analyseramme, kan bidrage til forståelsen af, hvordan oplevelsesbaserede innovationsprocesser fungerer, og hvordan de skaber værdi for kunder og virksomheder.
- Og inden for den case-baserede kvalitative analyseramme tilbyder afhandlingen også et eksempel på, hvordan oplevelsesbaseret værdiskabelse og innovationsprocesser kan fremanalyseres fra konkrete af konkrete cases.

TAK

Som med alle andre afhandlinger er den endelige form på denne afhandling blevet til i en proces, der har udspillet sig over en længere periode. Mere præcist er afhandlingen blevet til i et forløb, der har udspillet sig over fem år, hvorunder, der har været flere bjerge, der skulle bestiges. Som det er med bjergbestigning, så kan vejen til toppen føles lang, men fornemmelsen og udsigten er god, når man står der, og man føler man har rykket grænser i sig selv. Således har processen i tilblivelsen af denne ph.d. afhandling også udspillet sig. Og nu hvor den foreligger føles det i al beskedenhed godt. Også selvom jeg nu kan se, at der er mange andre toppe at bestige og at skyerne fra tid til anden spærrer udsynet.

I ph.d. perioden har jeg snakket med rigtig mange mennesker, været med til at væld af møder, deltaget i en rig palet af arrangementer, workshops, konferencer, seminarer mm. samt set en lang række initiativer med fokus på oplevelsesøkonomi, de kreative erhverv, oplevelsesbaseret turisme osv. igangsat og afviklet. Og ikke mindst har jeg selv været involveret i en række projekter og netværk med eksplicit fokus på udvikling af oplevelsesøkonomien via innovationsprojekter og øget samarbejde imellem vidensinstitutioner og erhvervsliv. Der har med andre ord været mange kilder til den viden, som bearbejdes i nærværende afhandling, som fortjener en tak for inspiration og input undervejs. Ikke alle kan nævnes, men alligevel skal de mest centrale bidragsydere, støtter og bagland nævnes.

Først og fremmest skal lyde en stor tak til min vejleder og Invio leder, Jens F. Jensen, som har støttet mig hele vejen under udarbejdelsen af afhandlingen, er kommet med konstruktive forslag og kritik, har ført mig tilbage på sporet, når jeg har været ved at fare vild og altid har været parat til en indsigtfuld diskussion af oplevelsesøkonomien teorier, metoder og fænomener. Måske lige så ofte i tog, biler, fly og over telefonen end vi faktisk har holdt møder på kontoret. Men det synes jeg meget godt indrammer den dynamik, der er skabt i vores forskningsmiljø.

Tak til InViO netværket og Institut for Kommunikation, AAU, som i fællesskab har givet mig denne mulighed. Tak for de mange faglige inputs og ekspertbetragtninger fra oplevelsesøkonomiens verden, som vi har vendt og drejet i regi af Invio netværket, og alle jer, der har deltaget der. Det har været et stort privilegium og forhåbentlig kun begyndelsen på mange spændende og perspektivrige projekter og forskningsresultater.

Tak til kollegaer i forskningsgruppen InDiMedia for at være med til at gøre hverdagen interessant og for at skabe et rummeligt og humorfuldt arbejdsmiljø, der næppe er hverdag i universitetsverdenen. Der er skabt en dynamisk samarbejdskultur imellem forskning, erhvervsliv og samfund, som åbner for meget spændende perspektiver

fremadrettet. Enkelte samarbejder, der i den henseende har særlig relevans for denne afhandling skal nævnes.

Tak til Claus Østergaard for et samarbejde med stort potentiale vedr. MoOZ projektet, som der er kommet mange perspektivrige resultater ud af. Dertil tak for den daglige kampe med at drive et innovationsnetværk, som der også til stadighed kommer nye innovations- og forskningsideer ud af. Jeg ser frem til igen at kunne bidrage til udviklingen af nogle af disse. Også tak til mine øvrige medforfattere i de artikler, der vedrører MoOZ projektet: Thomas Dyrmann Winkel og Jesper Christensen.

Tak til Sune Gudiksen for sparring og arrangementer vedr. forretningsmodeller og design heraf og en altid skarp vurdering af løse ideer og forskningstanker. Tillige tak til Søren Bolvig Poulsen for at bidrage til denne proces, som har resulteret i en af afhandlingens inkluderede artikler. Jeg håber vi kan udvikle videre på dette.

Yderligere skal der i den sammenhæng lyde en tak til Christian Haslam med hvem jeg igennem en længere opdagelsesrejse har forsøgt at knække innovationskoden og nå frem til en model for, hvordan mindre virksomheder bedre kan arbejdet innovativt. Lad os fortsætte denne rejse.

Der skal også lyde en stor tak til deltagende virksomheder i forskellige dele og faser af projektets tilblivelse. Særlig tak skal lyde til Fårup Sommerland, Skallerup Seaside Resort, Nordjyske Medier, Aalborg Zoo samt Sommerland Sjælland for at stille jer til rådighed og bruge noget af jeres dyrebare tid på de forskellige projekter og arrangementer. Tak også til de mange iværksættere og SME'ere fra de kreative erhverv og oplevelseserhvervene, som har taget mig bag kulisserne og været med til at danne min forståelse af, hvordan arbejde opstår, organiseres og udføres inden for disse erhvervsområder.

En særlig tak skal også lyde til Anders Christensen, der i den afsluttende periode har hjulpet med flere praktiske ting – herunder bl.a. at give afhandlingens modeller et ensartet look.

Endelig skal der til hele min familie lyde en stor tak for opbakning og forståelse af de af og til særprægede arbejdsbetingelser livet som forsker og måske særligt livet som ph.d. studerende fordrer. Uden jer havde det ikke være muligt med de til tider hektiske faser i et ph.d. forløb, hvor der med to mindre børn af og til er behov for lidt aflastning. En helt særlig tak skal der lyde til mine to børn Mathilde og Oskar for jeres smittende humør og uudtømmelige kilde til glæde og overraskelser. Jeg ved, at der har været for få fodboldkampe og hyggestunder i den seneste tid. Det tager vi revanche for. Endelig skal der lyde den største tak til min hustru Joan, hvis kærlighed, tålmodighed og hjælp-somhed, har gjort at jeg i den afsluttende proces med afhandlingen har kunnet smide

de fleste andre forpligtelser over bord og koncentreret mig fuldt om stoffet. Jeg skylder dig en kæmpe tak. Uden dig havde det ikke været muligt at nå i mål. Jeg glæder mig til igen at have lidt mere tid sammen med jer.

Aalborg, december 2016

TABLE OF CONTENTS

1	Indledning	17
1.1	Min historie med oplevelsesøkonomien	17
1.2	Invio – Innovationsnetværk for oplevelsesøkonomi	23
1.3	Overordnet forskningsafgrænsning og problemstillinger	31
1.4	Afhandlingens struktur	33
1.5	Inkluderet arbejde	36
2	State-of-the-art review og forskningsspørgsmål.....	38
2.1	State-of-the-art reviewets formål	38
2.2	Metode for litteraturreview	41
2.3	State-of-the-art review	47
2.4	Forskningsspørgsmål	56
3	Overordnet forskningsdesign og metode.....	58
3.1	Kvalitativ fremgangsmåde og case-studies.....	59
3.2	Kvalitative cases i projektet.....	66
3.1.1	MoOZ projektet: rolle og metode	67
3.1.2	Nordjyske Medier casen og iPad projektet: rolle og metoder	79
3.3	Et aktionsforskningsperspektiv og forretningsmodeldesign	87
3.4	Øvrige cases og erfaringer	89
3.5	Samlet empirisk forskningsdesign	90
4	Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse.....	93
4.1	Hvad er oplevelsesøkonomi.....	94
4.2	Vinkler på oplevelsesøkonomi	100
4.3	Hvad rummer oplevelsesøkonomien og afgrænsninger heraf.....	112
4.4	Hvad er oplevelser?	117
4.5	Brede forståelser af oplevelsesøkonomien	134
4.6	Pine & Gilmores ide om oplevelsesøkonomien.....	137
4.7	Andre perspektiver på oplevelsesøkonomien drivkræfter og idegrundlag 158	
4.8	Oplevelser i forretningsudvikling og innovationsprocesser.....	164
4.9	Oplevelsesinnovationsmodeller	170

4.10	Oplevelse vs service som vare og værditilbud.....	175
4.11	Hvad kendetegner oplevelsen som vare?.....	181
4.12	Perspektiver på oplevelser og værdiskabelse.....	182
4.13	Værdibegrebet	183
4.14	Typer af værdi	195
5	Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective	206
6	Case analyser: innovation og værdiskabelse.....	303
6.1	Virksomhederne	305
6.2	Overordnede forskelle på virksomheder og cases	312
6.3	Casenes produkter	320
6.4	Stil dem venligst i kø – velkommen til Fårup Sommerlands ventetids app 329	
6.5	Skallerup Klit Feriecenters SMS-service.....	350
6.6	Oplevelsesøkonomisk effektivvurdering af MoOZ-projektet.....	377
6.7	Innovation og værdiskabelse i projektets cases	452
6.8	Nordjyske inside – brugerværdi:	460
6.9	Forretningsmodel design i oplevelsesøkonomien	464
3.1.3	Oplevelser og forretningsmodeller – et nyt perspektiv på forretningsudvikling.....	465
3.1.4	Hvad er en forretningsmodel?.....	465
6.10	Oplevelser og forretningsmodeller	466
6.11	Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages	467
7	Opsamling, diskussion og perspektiver	494
7.1	Innovation og oplevelseserhvervene.....	494
7.2	Oplevelser og strategisk forretningsudvikling	497
7.3	Oplevelsesressurser, kapabiliteter og innovation	499
7.4	Innovation i oplevelsesøkonomien	502
7.5	Oplevelseselementer – byggesten i oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse	504
7.6	Værdiskabelse i oplevelsesbaseret forretningsudvikling: integration af niveauer i afhandlingen	508

7.7	En strategisk model for oplevelses-baseret innovation og værdiskabelse	512
8	Konklusion	516
8.1	Hvad er oplevelsesøkonomi?	516
8.2	Hvordan fungerer oplevelsesbaseret innovation, og hvordan kan det udmøntes i praksis; hvordan kan virksomheder arbejde med oplevelsesbaseret innovation?	517
8.3	Hvordan skaber oplevelser værdi, og hvilken slags værdi er der tale om? Hvad er oplevelsesbaseret værdiskabelse og hvordan kan virksomheder skabe værdi med oplevelser?	519
8.4	Hvad kendetegner den oplevelsesbaserede forretningsmodel, og hvordan kan virksomheder arbejde med innovation af oplevelsesbaserede forretningsmodeller?	521
8.5	Videnskabelige bidrag i afhandlingen	522
9	Bibliografi for den samlede afhandling (rammetekst og inkluderede artikler og værker)	526

1 INDLEDNING

Denne afhandling drejer sig om innovation og værdiskabelse via oplevelser. Målsætningen er at blive klogere på, hvordan oplevelser kan spille og spiller en rolle i innovation, hvordan oplevelser skaber værdi og hvilken type af værdi, der er tale om. Dermed indskrives afhandlingen sig som et bidrag til forskningen i oplevelsesøkonomi og innovation. Oplevelsesøkonomi er stadig i historisk henseende et relativt nyt begreb, men udbredelsen af oplevelsestrenden og italesættelsen heraf har bredt sig meget hurtigt og i et imponerende omfang, siden man for alvor begyndte at snakke om det omkring år 2000. Mange vil tilegne Pine & Gilmore æren for at have introduceret og defineret begrebet i deres berømte bog *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage* (Pine & Gilmore, 1999)¹. Vi skal senere se nærmere på, hvad denne udgivelse egentlig rummede og hvilke intellektuelle inspirationskilder og trends, der løb forud for den og parallelt med den, og som løbende har konvergeret til det, som vi i dag forstår ved oplevelsesøkonomien. I første omgang kan vi dog konstatere, at både bogen og begrebet oplevelsesøkonomi har givet anledning til et væld af udviklings- og innovationsstrategier i både den offentlige og private sektor. Godt hjulpet på vej af en længere række regeringsrapporter, forskningsredegørelser og innovationsstrategier samt nationale og internationale analyser om de kreative erhverv og oplevelsesøkonomiens potentiale. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan oplevelser udnyttes af den almindelige virksomhed og om oplevelser, som sådan, vitterligt er et redskab for at skabe udvikling, innovation og værdiskabelse i virksomhederne og i relationen til deres kunder. Dette ved vi mindre om eftersom, der kun er gennemført få konkrete empirisk baserede studier, der belyser dette fænomen. Jeg vil derfor dedikere hovedparten af afhandlingen til at etablere en teoretisk platform for, hvorledes dette bedre kan belyses og endvidere diskutere nogle konkrete modeller og eksempler via empiriske funderede analyser.

Men først en lille personlig forhistorie om hvordan jeg er endt med at skrive en ph.d. afhandling om oplevelsesøkonomi, som i første omgang vil danne baggrund for den første indkredsning af afhandlingens fokusområder, problemstillinger og overordnede forskningsspørgsmål.

1.1 MIN HISTORIE MED OPLEVELSESØKONOMIEN

For en del år siden, midt i 2000'erne, havde jeg i en periode et job som projektkonsulent for Aalborg Kommune, hvor jeg skulle hjælpe med at udvikle et virksomhedshus for kreative erhverv, som kommunen startede op i regi af det, der på det tidspunkt hed

¹ Selvom de dog allerede havde fremsat begrebet et år tidligere i artiklen *Welcome to the Experience Economy* i Harvard Business Review (Pine & Gilmore, 1998).

Aalborg Erhvervsråd.² I praksis var jobbet en slags projektkoordinatorstilling, hvor opgaverne var en blanding af organisatorisk udvikling, kommunikationsopgaver, projektudvikling, eventkoordination, hverdags ad-hoc opgaver og meget mere. Det var et af mine første jobs efter endt uddannelse. Som ung akademiker med baggrund i humanistiske kernefag såsom sprog, litteratur, film og medier³ var det spændende at få muligheden for at arbejde med at skabe bedre udviklingsrammer for de såkaldt kreative erhverv for at se på, hvordan det kunne være muligt i højere grad at forbinde de overvejende kreative, æstetiske og kommunikative indsigter med kommerciel virksomhed og imødekomme en stigende efterspørgsel efter sådanne mere luftige og u håndgribelige produkter, som de kreative erhverv genererer. Lad os se lidt nærmere på denne udvikling og hvilke tendenser, der gjorde at Aalborg Kommune og mange andre på dette tidspunkt pludselig begyndte at interessere sig for oplevelsesøkonomi.

Mange tænkere havde allerede på daværende tidspunkt (akademiske såvel som ikke-akademiske) peget på, at vi har bevæget os ind i en tid, hvor der sker et skifte fra et overvejende fokus på fysiske, materielle produkter til et stigende fokus på ikke-materielle produkter og ydelser og dermed efterspørgsel herefter (R. Jensen, 1999; Pine & Gilmore, 1999; Rifkin, 2001, 2014; Schulze, 1992). Der er, som vi skal i afhandlingen, mange produktionsmæssige og forbrugsmæssige implikationer forbundet med et sådan skifte, og det er omkring disse implikationer afhandlingen som sådan centrerer.

En implikation er logisk nok, at et sådan skifte fordrer en anden type kompetencer til at arbejde i og informere denne nye type af produktion og udbud. Og disse kompetencer kunne jo logisk nok i stigende grad være humanistiske kompetencer med deres indsigt i menneskers udtryksformer, symboler, indre liv, historie osv. Viden som man i stigende grad kunne forvente, skulle indlejres i nye økonomiske tilbud, hvorfor man umiddelbart ville kunne forvente, at der vil komme stigende efterspørgsel efter den slags viden og kompetencer. Det var bl.a. en sådan tankegang, der på det tidspunkt i midten af 2000'erne ansporede de nye veje i erhvervsstrategierne såvel som min egen motivation for at arbejde mig dybere ind i det oplevelsesøkonomiske område.

Man kan spørge sig selv, om der i efterrationalisering kan spores en sådan udvikling i efterspørgslen efter arbejdskraft fra starten af 2000'erne og frem til 2016? Det er der en del indikationer på, at der kan. Fx viser en undersøgelse foretaget af tænketanken DEA i 2012, at der er kommet markant flere humanister ud på det private arbejdsmarked i perioden 2001 – 2008, og at det private arbejdsmarked i stigende grad efterspørger humanistiske kompetencer (J. Martin, Nygård, & Ramsløv, 2012). Og dette modsvares meget godt af, at antallet af humanistiske kandidater i perioden også har været

² Huset hed Dreamhouse i bedste inspiration fra Rolf Jensens bog *The Dream Society* (R. Jensen, 1999). Det findes stadig, om end i en lidt anderledes form end det gjorde på daværende tidspunkt. Se mere her: www.dreamhouse.dk

³ Jeg er mere præcist Cand.mag. med hovedfag i Dansk med fokus på Medievidenskab fra Aalborg Universitet og med sidefag i Film- og Tv-kundskab fra Aarhus Universitet.

støt stigende. En anden udgivelse tegner via en række kritiske essays et billede af, at humanister kan spille en væsentlig rolle i den nye vidensøkonomi – også i mindre gode økonomiske tider, hvor der stadig er behov for innovation, hvilket synes at være en humanistisk spidskompetence (C. Hansen & Plauborg, 2009).

En tredje rapport fra Institute for the Future of the University of Phoenix Research Institute giver os en ide om, hvad det er for nogle nye områder, der driver efterspørgslen efter øget arbejdskraft. Rapporten angiver ti kernekompetencer som forventes værende centrale for fremtidens arbejdskraft: 1) Sense-making, 2) Social intelligence, 3), Novel & Adaptive Thinking, 4) Cross-cultural competency, 5) Computational Thinking, 6) New Media Literacy, 7) Transdisciplinarity, 8) Design Mindset, 9) Cognitive Load Management og 10) Virtual Collaboration (Davies, Fidler, & Gorbis, 2011, pp. 8–12). En god del af disse forventede afgørende kompetencer, kan således henføres til et humanistiske kompetenceområde, om end den teknologiske ekspertise med fokus på AI og datalogi også er væsentlig.

En anden aktuel trend der er ganske markant i 2016, og som efterhånden diskuteres ganske meget, er den fortsatte produktionsteknologiske udvikling og stigende automatisering af jobs, der for blot få år siden ikke var i udsigt til at blive automatiseret. Det gælder fx advokatjobs, produktionsjobs, servicejobs og meget mere (Ford, 2015; Willcocks & Lacity, 2016). Faktisk er denne udvikling så markant, og kan have så mange potentielle konsekvenser, at både eksperter, regeringer og topledere har italesat det og igangsat initiativer for håndtere denne fremtidige udvikling bedst på samfundsmæssigt niveau. En artikel publiceret af *McKinsey Quarterly* angiver, at op til 45 % af den nuværende arbejdsstyrke kan blive automatiseret med den nuværende teknologi og yderligere 13 %, såfremt de forventede teknologiske fremskridt realiseres inden for de kommende år (Chui, Manyika, & Miremadi, 2015). Også dette studie understreger imidlertid, at "creativity and sensing emotions are core to the human experience and also difficult to automate" (Chui et al., 2015), og dermed kan være et svar til, hvad menneskelig arbejdskraft og kompetence primært skal anvendes inden for i fremtiden. Tilsyneladende er det dog pt. begrænset, hvor meget af den samlede arbejdstid i arbejdsstyrken, der bruges med udgangspunkt i disse fundamentale evner. Symptomatisk for denne udvikling var temaet for det årlige *World Economic Forum* topmøde i 2016 da også *The Fourth Industrial Revolution*.⁴

Flere scenarier af denne overordnede udvikling har været diskuteret. En dystre mulighed er, at samfundet bliver meget klasseopdelt med en elite, der styrer det automatiserede produktionsapparat og en underklasse uden faste jobs. Paradoksalt nok kan automatiseringen af produktionen føre til generel lønnedgang på arbejdsmarkedet,

⁴ Se <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016/> Tilgået 9.9.2016.

hvilket vil føre til mindsket forbrug og dermed mindsket vækst. Et andet, mere opløftende perspektiv, er at stigningen i automatiseringsprocesser, giver mennesker mulighed for at dyrke de kreative og emotionelle sider af tilværelsen i endnu højere grad, og at det også er disse områder, som maskiner sidst vil trænge sig ind på (Cunniffe, 2016) - som også nævnt ovenfor. Cunniffe (2016) nævner konkret underholdning, service industri, maskinlæring og entreprenørskab, som områder der kræver menneskelig kreativitet og empati. Da disse kompetencer og arbejdsområder indtil videre unddrager sig automatisering, vil der fremadrettet kunne allokeres stadig større resurser og energi til disse områder.

Ligeledes fremhæver en rapport fra 2015, udgivet af britiske NESTA⁵, at 87 % af jobs i de kreative erhverv kun har en lille risiko for at blive udsat for automatisering, imens tallet kun er 40 % for den britiske arbejdsstyrke i sin helhed. Dette er således en signifikant forskel. Samtidig angives det, at de kreative erhverv har haft mere end gennemsnitlig vækst siden 1997, og at i givet fald at denne udvikling fortsætter som forventet, vil de kreative erhverv skabe 1 million nye jobs i Storbritannien inden 2030 (Bakshi & Windsor, 2015). Den fremtidige udvikling kan naturligvis kun være spekulation, men det ser således umiddelbart ud til, at udviklingen stadig bevæger sig i retning af, at kreative, emotionelt baserede kompetencer vinder hævd. De kreative erhverv er dog væsentligt nok ikke kun et sted for humanistiske og kunstneriske kompetencer. Der er også i høj grad efterspørgsel efter tekniske- og produktionsorienterede kompetencer i de kreative brancher, fx programmeringsfærdigheder i forhold til computerspil og digitale services, om end dette i højere grad sker i samspil med humanistiske kompetencer. Pointen er at oplevelsesøkonomien bl.a. af disse årsager, kan vise sig at få en endnu mere central rolle, end vi hidtil har set, og at endnu mere produktion og jobs vil flytte over i forskellige kreative og oplevelsesorienterede brancher. Men da alt dette drejer sig om fremtiden, må vi vente og se, hvordan forholdene udvikler sig, men omvendt bør vi også være beredte på den udvikling, som vi står foran. Efter denne lille efterrefleksion, som rammesætter den personlige forhistorie, vender vi nu igen tilbage til denne.

Det nævnte job udviklede sig stille og roligt til at inkludere en række andre udviklingsopgaver for Aalborg Kommune, inden for det man kalder for erhvervs-service og kulturområdet. En anden fremherskende trend på det tidspunkt var nemlig at tale om frugtbare samarbejder imellem kultur og erhverv. Om end den evidensbaserede dokumentation for det frugtbare samarbejde imellem disse to felter var og er behersket, så var der dog fra policy- og erhvervsudviklingsside, samt ikke mindst kulturpolitisk side, en stærk tro på, at mødet ville kunne skabe gunstige effekter, nye ideer og ny grøde i erhvervslivet. Og om ikke andet så betød det, at afdelinger i administrationen, statsligt, regionalt såvel som lokalt begyndte at snakke mere sammen og igangsætte

⁵ Britisk organisation der har været driver for de kreative erhvervs innovationspotentialer i Storbritannien. Se mere her: <http://www.nesta.org.uk/about-us/our-history> Tilgået 9.9.2016

projekter, som man næppe kunne have forestillet sig ganske få år tidligere.⁶ Og igen: for en ung akademiker med baggrund i allerede nævnte fag, var dette selvfølgelig endnu en interessant udvikling og mulighed for at bygge bro imellem humanistiske indsigter og kommerciel erhvervsudvikling.

På et af afdelingens jævnlige projektkoordineringsmøder skrev lederen på et tidspunkt en række nye satsningsområder for kommunen op på tavlen. Et af disse satsningsområder var oplevelsesøkonomi eller oplevelsesindustri – jeg husker ikke helt hvilken form, det blev præsenteret i. Jeg havde ikke på daværende tidspunkt hørt om begrebet, men fandt det enormt interessant. Koblingen imellem noget så personligt og værdiladet som oplevelser og så økonomi slog mig i første omgang som værende provokerende og måske en smule abstrakt og fortænkt. Efter lidt refleksion begyndte det dog at give ganske god mening og indrammede jo, i endnu højere grad end de ovenstående eksempler, potentialet i, at benytte humanistisk kerneviden til at skabe erhvervsudvikling og ny, kommerciel værdi. Og hvem vil ikke gerne samtidig bidrage til at skabe bedre oplevelser og oplevelsesrammer for mennesker i al almindelighed. Jeg blev således for en tid involveret i Aalborg Kommunes arbejde med området i samarbejde med andre lokale og regionale partnere, såsom Region Nord (på det tidspunkt Nordjyllands Amt) og Aalborg Universitet. Bl.a. var en af de centrale opgaver i den forbindelse at være medkoordinator på en stor skandinavisk konference om oplevelsesøkonomien kaldet Skandinavisk Oplevelseskonference eller SKANOK 2005. Konferencen var en udløber af et samarbejde igangsat under et tidligere Inter-Reg program og et tiltag kaldet den skandinaviske triangel.⁷ Konferencen er afrapporteret i bogen

⁶ Eksempelvis kunne man i en folder fra Kulturaftale Nordjylland 2005 – 2008 læse følgende om et af de seks definerede indsatsområder *Udviklingstema Kultur og erhverv – i kreativ alliance*: Vi vil arbejde for at skabe netværk og kreative alliancer med virksomheder, der kan have gavn af de nyskabende kompetencer, som kunstnere og kulturinstitutioner har. Med deres vinkler på tingene kan de hjælpe med inspiration og nytænkning i erhvervslivet. Det gælder blandt andet personaleområdet, organisation, markedsføring og produktudvikling – og i sidste ende det at skabe nye arbejdspladser. Eksempler på projekter: Skabe kontakter og vedligeholde kreative netværk via en medarbejderstab; iværksætttermiljøer med fokus på nye kompetencer og trends; optimere erhvervslivets brug af teknologi via kreativt samspil med kulturinstitutioner; nye sponsorkoncepter med godt udbytte for både erhvervsliv og kulturinstitutioner. <http://kulturkanten.dk/kulturkanten-2013-2016-nordjyllands-nye-regionale-kulturaftale/tidligere-kulturaftaler/> tilgået 10.9.2016. Se mere om de konkrete projekter igangsat inden for temaet i samme periode i evalueringen af Kulturaftale Nordjylland 2005 -2008 (Kulturaftale Nordjylland, 2009).

⁷ Konferencen var egentlig tænkt som en slags stafet imellem de regionale aktører i det nævnte Triangel samarbejde, hvor aktørerne var Nordjyllands Amt, Viborg Amt, Vestre Götaland Regionen samt Vest-Agder og Aust-Agder Fylker. Den første konference blev afviklet i Borås, Sverige 2004, hvorefter Nordjylland tog teten i 2005. Herefter bød Norge ind på at videreføre konferencen i Grimstad og Kristiansand i 2006. I Norge udviklede konferencen til at blive en selvstændig tilbagevendende begivenhed under navnet *Motion*, som blev afviklet årligt frem til

Oplevelser: koblinger og transformationer (Jantzen & Jensen, 2006), hvor der både er en beskrivelse af tankerne bag konferencen samt artikelversioner af centrale oplæg fra selve konferencen. Ud af dette voksede et større antal initiativer og projekter, som havde til formål at understøtte udviklingen af oplevelsesøkonomien i Nordjylland.

Bl.a. etablerede man i partnerskab imellem Aalborg Universitet, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, Region Nordjylland og Aalborg Kommune *ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi* i 2006, hvor jeg sidenhen var så privilegeret at få ansættelse i en årrække. ApEx var både et såkaldt Regionalt Teknologicenter, en ordning støttet af ministeriet og en klyngeorganisation for de kreative erhverv og oplevelseserhverv i Region Nordjylland, der primært var støttet via midler fra Det Nordjyske Vækstforum. ApEx arbejdede med netværksdannelse, innovationsprojekter, events og formidling samt koordination på tværs af aktører inden for oplevelsesøkonomien i Nordjylland. I disse år var jeg således involveret i en lang række forskellige projekter og aktiviteter⁸, der på forskellig vis fokuserede på oplevelseserhvervene, oplevelsesøkonomien eller de kreative erhverv med det formål at udvikle det gryende erhvervsområde og skabe vækst, nye arbejdspladser og innovation i Nordjylland. Dele af projektaktiviteterne er desuden dokumenteret i bøgerne *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner* (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014) og *Hvidbog om ApEx i-MagiNation* (Jensen, Smed, Østergaard, & Winkel, 2014).

ApEx – Center for Anvendt oplevelsesøkonomi eksisterede i lidt mere end 4 år, men omkring 2010 opstod muligheden for at igangsætte et nyt initiativ, idet Ministeriet for Forskning og Uddannelse opslugt et nyt udbud på nationale innovationsnetværk. Det blev i den sammenhæng bestemt, at den del af ApEx der var finansieret af statslige

2014. Motion konferencen var uafhængig af det tidligere Triangel samarbejde og Inter-Reg programmet, og blev understøttet af en række af norske interessenter.

⁸ Det vil føre for vidt, at gennemgå alle disse projekter her, men her følger en kort oversigt over de mest centrale projekter: ComITop netværket – computerspil (Forskerkontakten), Op&OP netværket – Oplevelsesøkonomi og Oplevelsesdesign (Forskerkontakten), Shoplev netværket – Shopping og oplevelser (Forskerkontakten), BID-Tv projektet – Interaktiv TV (Den Jysk-Fynske IT-korridor), Plan B projektet – brugergenereret indhold og konvergensmedier (Den Jysk-Fynske IT-korridor), U-drive:IT projektet – Brugerdrevet innovation fra IT til andre brancher (Nordic Innovation center), ApEx – Center for Anvendt oplevelsesøkonomi (Regionalt Teknologicenter, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling), XchangeNet/i-MagiNation projektet – oplevelsesbaseret innovation og for-retningsudvikling (Vækstforum Nordjylland via Den Europæiske Regionalfond), MoOZ projektet – Mobile Oplevelseszoner på attraktioner (Vækstforum Nordjylland via Den Europæiske Regionalfond), ApEx Som Klynge for de Kreative Erhverv i Nordjylland (Vækstforum Nordjylland via Den Europæiske Regionalfond), In-Vio – Netværk for Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi (Innovationsnetværk) (Uddannelses- og Forskningsministeriet).

midler, det regionale teknologicenter, skulle forsøge at etablere et nationalt innovationsnetværk for oplevelsesøkonomi. Da der parallelt med ApEx havde været et lignende regionalt teknologicenter for oplevelsesøkonomi på Bornholm kaldet Danvifo, blev det besluttet, at disse to centre i partnerskab skulle byde ind på det nationale innovationsnetværk. Ansøgningen blev imødekommet og det nationale Innovationsnetværk for Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi – Invio, var dermed født.⁹ Netværket var og er i sin grundstruktur et partnerskab bestående af Aalborg Universitet, Roskilde Universitet, Teknologisk Institut og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (i dag Creative Business Cup). I forbindelse med finansiering af netværkets anden fase i perioden 2014 – 2018 blev navnet justeret en lille smule til det endnu mere mundrette Invio – Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi. Jeg har sideløbende med udarbejdelsen af dette ph.d. projekt i det meste af perioden fungeret som projektkoordinator med ansvar for drift af Invios centrale sekretariat, og har således nøje fulgt og været med til at påvirke udviklingen af netværket i de foregående fem – seks år. Arbejdet med oplevelsesøkonomien i udviklings- og innovationsperspektiv i disse forskellige sammenhænge har været med til at udvikle min akademiske interesse for fænomenet, og har således været med til at forme de spørgsmål, der undersøges i denne afhandling.

1.2 INVIO – INNOVATIONSNETVÆRK FOR OPLEVELSESØKONOMI

Invio er som nævnt et nationalt innovationsnetværk under Innovationsnetværk Danmark programmet, som drives af Uddannelses- og Forskningsministeriet, Styrelsen for Forskning og Innovation.¹⁰ Innovationsnetværk Danmark programmet er udmøntningen af en samling og strømligning af en række forskellige ordninger og programmer, som indtil 2010 eksisterede sideløbende i det danske innovationssystem. Der er pt 22 netværk inden for en lang række forskellige erhvervsområder.¹¹

Et innovationsnetværk har en række definerede opgaver, som skal varetages. Først og fremmest ses innovationsnetværkene som en del af rygraden i det danske innovationssystem. Et instrument, som bl.a. skal være med til at realisere de overordnede mål, som blev sat med innovationsstrategien fra 2012 (Regeringen, 2012). Innovationsnetværkene har i den henseende to overordnede formål:

⁹ Se mere om Invio her: <http://invio-net.dk/>

¹⁰ Se mere om Innovation netværk Danmark programmet på denne adresse: <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/samspil-mellem-viden-og-innovation/viden-netvaerk-og-kommercialisering-til-virksomheder/klynger-og-innovationsnetvaerk/innovationsnetvaerk> Besøgt 15.11.2016.

¹¹ Se en liste over aktuelle innovationsnetværk på denne adresse: <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/tilskud-til-forskning-og-innovation/hvem-har-modtaget-tilskud/2013/godkendte-innovationsnetvaerk-2014-2018> Besøgt 15.11.2016.

Bygge bro imellem erhvervsliv og vidensinstitutioner og styrke samarbejde om forskning og innovation.

Som forlængelse heraf styrke forskning, udvikling og innovation i danske virksomheder (Styrelsen for Forskning og Innovation, 2013, p. 2).

Derudover skal innovationsnetværkene medvirke til, at der etableres effektive match-making funktioner, at etablere excellente netværks- eller klyngeorganisationer, skabe varige samarbejdsrelationer imellem virksomheder, videninstitutioner og andre relevante partnere, øge deltagende virksomheders internationale orientering og medvirke til at forskning og uddannelse i større grad indrettes i overensstemmelse med erhvervslivets behov (Styrelsen for Forskning og Innovation, 2013, p. 2). Derudover kan man overordnet set inddеле innovationsnetværkenes aktiviteter i fire grupperinger (Styrelsen for Forskning og Innovation, 2013, p. 7):

- Match-making og vidensspredningsaktiviteter
- Udviklingsprojekter eller innovationsprojekter
- Internationalisering af virksomheders og videninstitutioners aktiviteter

Ledelses- og sekretariatsarbejde: Udvikling af netværket samt intern og ekstern koordinering og styring af de forskellige igangsatte aktiviteter. Og ikke mindst event- og arrangementshåndtering og varetagelse af netværkets kommunikationsindsats. Samt mange andre ting, herunder ad-hoc opgaver og dialog med relevante myndigheder.

Opgaverne og aktiviteterne er således mangefacetterede. Centralt for indsatsen er dog, at opgaven er at skabe udvikling og innovation og herigennem vækst og arbejdspladser i det danske erhvervsliv. Inden for denne ramme har Invio skullet definere sit fag- og branchespecifikke virke og selvfølgelig samtidig prioritere indsatserne i forhold til en meget stor efterspørgsel og målgruppe.

Som tidligere nævnt finansieres innovationsnetværk for fire år ad gangen. Invios første periode var 2010 – 2014, imens anden periode, som vi således lige pt. (2016) befinder os i, løber fra 2014 – 2018. For at fokusere indsatsen har der været defineret en række specifikke indsatsområder eller temaområder, som skulle danne baggrund for netværkets aktiviteter og projekter – eller sagt med andre ord; der har været defineret nogle specifikke målgrupper for netværkets virke. I første periode var der seks tematiske fokusområder:

- IT-baserede oplevelser
- Mobile oplevelser
- Fødevareroplevelser
- Oplevelser i social- og sundhedssektoren
- Oplevelseslandskaber
- Erhvervsturisme.

Erfaringer og udvalgte projekter fra denne første periode af Invio netværkets løbetid er dokumenteret i bogen *Oplevelsesøkonomi og Innovation* (Würtz, 2014). I forbindelse med overgangen til anden periode af netværket blev det dog vurderet, at der var behov for yderligere fokus og lidt mindre spredning i de tematiske indsatsområder. I anden periode blev det således besluttet at fokusere mere snævert på det, man kan benævne som oplevelseserhvervene fraregnet de egentlige kreative erhverv dvs.:

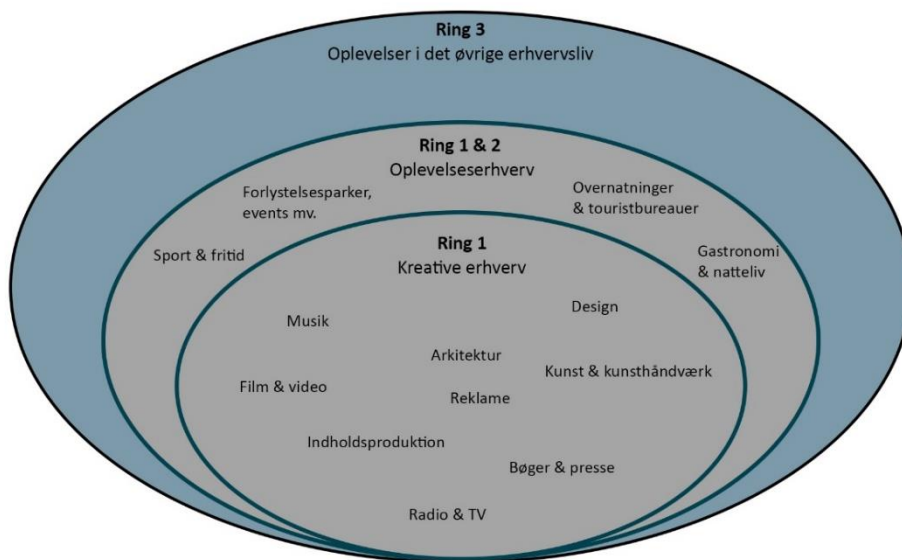
- Gastro-erhverv
- Attraktioner og oplevelsesformidlere
- Festivaler og events
- Turisme
- Oplevelsesteknologier er som en aktuell tematik blevet bibeholdt grundet dets tværgående relevans.

Dette er en inddeling, der mere eller mindre er i overensstemmelse med den inddeling, som man finder i *Vækst Via Oplevelser* (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008, p. 7), hvor de erhverv Invio fokuserer på, svarer til ring 2.¹² Sport og fritid blev i første omgang fravalgt grundet områdets relativt indholdsmæssige og strukturelle forskellighed fra de andre områder.

Den samlede inddeling i modellen repræsenteres således:

¹² Denne inddeling er naturligvis hverken det eneste eller første forsøg på at kortlægge og inddele de kreative erhverv, hvilket vi senere vil komme nærmere ind på. I Storbritannien har DCMS Creative Industries Task Force udgivet et *Creative Industries Mapping Document* siden 1998 (UK Department of Culture, 1998). Om end denne har nogle væsentlige afvigelser i forhold til ovenfor præsenterede, så er der stort sammenfald i definitionerne. Ligeledes udgav Kulturministeriet og Erhvervsministeriet i 2003 i samarbejde publikationen *Danmark i Kultur- og Oplevelsesøkonomien* (Regeringen, 2003) hvor Kultur- og Oplevelsesøkonomien defineres som et mødested imellem kultur og erhverv. De brancher der her medtages, er heller ikke helt i overensstemmelse med dem, som fremgår af den senere inddeling i *Vækst via Oplevelser* (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008).

Afgrænsning af oplevelsesøkonomien i kreative erhverv (Ring 1), oplevelseserhverv (Ring 1 & 2) og i det øvrige erhvervsliv (Ring 3)



Figur 1 - gruppering af de oplevelsesøkonomiske brancher og erhverv Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008, p. 7)

Modellen tager udgangspunkt i den kreative kerne, ring 1, hvor forretningsgrundlaget forsimplet sagt er IPR eller copyright, og hvor aktørerne overvejende er individuelle oplevelsesproducenter, dvs., at produkterne baseres på individuel kreativitet, som fx musik, design, teater og lignende. I ring 2 finder vi den gruppe af erhverv, der kaldes oplevelseserhverv. Her er forretningsgrundlaget ikke så meget IPR/copyright eller individuel kreativitet, men mere iscenesættelse af oplevelser i forskellige rammer, som fx attraktioner, turisme og events mv. Dvs., at her er der mere tale om, at oplevelses-elementer bringes ind i en større ramme, hvor der også typisk er større grupper af brugere på en gang. Det kan ske både via inputs fra ring 1, oplevelses-elementer, men også andre steder fra, fx teknologiproduktion. Ring 3 har en lidt anden logik, idet den betegner oplevelser i det øvrige erhvervsliv, dvs. alle andre brancher end de kreative brancher og oplevelseserhvervene. Her er oplevelser underordnet eller et supplement til virksomhedens andre produkter eller ydelser. Men oplevelser kan være en vigtig faktor i disse virksomheders værdiskabelse, personaleudvikling, forretningsprocesser osv. En sådan kategoriseringsmodel er naturligvis ikke uden problemer, og der er grænsetilfælde, hvor det kan være svært at afgøre om en branche hører til den ene eller anden, og hvordan oplevelser defineres i det øvrige erhvervsliv mm. Dette skal vi senere vende tilbage til. For en indledende forståelse af hvilke erhverv der kan forstås som en del af oplevelsesøkonomien, fungerer modellen dog hensigtsmæssigt.

I forbindelse med etableringen af Invio netværket og de projekter og aktiviteter der er blevet gennemført heri, har der været en række antagelser vedr. oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling, som til dels har været styrende for hvilke projekter, der er blevet igangsat, og hvordan de har været grebet an. Jeg vil kort redegøre for disse antagelser eller opfattelser af oplevelsers innovationspotentiale, som det i udgangspunktet blev forstået i Invio.

I ansøgningen til den første periode af Invio, 2010 – 2014, kan man læse om innovationsnetværkets forståelse af oplevelser og deres potentiale som værdiskaber:

Innovationsnetværket anskuer oplevelser som et generelt element i mange virksomhedstypers produktudvikling og markedsføring. Snarere end en særlig samling af brancher ser innovationsnetværket således oplevelsesøkonomi som et særligt tankesæt, et sæt af metodiske fremgangsmåder, en ny og dominerende tilgangsvinkel til innovation. Det giver et mere fokuseret erhvervsøkonomisk perspektiv på oplevelser med vægt på økonomisk vækst, erhvervsmæssig udvikling og organisering og ledelse af oplevelsesproduktion. (Invio, 2010, p. 1)

I denne første fase af innovationsnetværkets løbetid kan man således sige, at der primært blev kigget på det generiske, tværgående potentiale i oplevelsesinnovation, altså det perspektiv hvor innovation af oplevelser ses som en primær værdiskaber i de egentlige oplevelseserhverv og som en sekundær værdiskaber i andre brancher, hvor man kan se oplevelser som et add-on til det egentlige produkt eller service. Invio tog endvidere sit udgangspunkt i den ovenfor nævnte diskurs, der i årene op til etableringstidspunktet, i både dansk og international kontekst, havde udviklet en lang række modeller, analyser og ikke mindst dokumentation for oplevelsers og kreative kompetencers stigende betydning for virksomheders udviklings- og innovationsprocesser (Algotson & Daal, 2007; Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, 2011; ECON Analyse A/S, 2006; Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Kulturministeriet & Erhvervsministeriet, 2000; Nielsén, 2006; Reg. Lab, 2008; Regeringen, 2003). Derudover havde forløberne for Invio, de to regionale teknologicentre ApEx og Danvifo, også både været en del af denne diskurs og været med til at udforme den fra omkring 2005. Af citatet, som naturligvis ikke er en videnskabeligt udgivet tekst men en ansøgning, fremgår det, at Invio ikke alene har fokus på en bestemt række oplevelsesbrancher og kreative erhverv, som redegjort for ovenfor, men også ser oplevelser som et element i innovation og værdiskabelse for virksomheder, der ikke er en del af oplevelseserhvervene og de kreative erhverv. Inden for disse erhverv kan oplevelser i princippet skabe værdi flere forskellige steder i værdikæden (Porter, 1985), om end det oftest ses i forbindelse med den effekt, som et produkt giver i relation til dets slutbruger. Kompetencer til at skabe oplevelser og forstå deres effekt bliver således et centralt aspekt i den forbindelse. Videre hedder det:

Innovationsnetværkets tematiske fokus er to beslægtede problemstillinger af afgørende betydning for oplevelsesproduktion. Dels oplevelsesinnovation, dvs. produkt- og service-innovation baseret på oplevelselementer, herunder organisering og ledelse af innovationsprocesser. Dels oplevelsesbaseret forretningsudvikling, dvs. udvikling af nye forretningsmodeller og værdikæder væsentligst baseret på oplevelsesdimensionen, herunder viden om produktion, distribution, afsætning og forbrug af oplevelsesbaserede produkter og tjenester. (Invio, 2010, p. 1)

Udover at se på forudsætninger for og metoder til udvikling af selve oplevelsen i forskellige sammenhænge har netværket altså ligeledes haft fokus på oplevelsesinnovationernes rolle og funktion i det forretningsmæssige system. Hermed er fokus fx lagt på, om der er særlige forretningsmodeller og forretningsprocesser, der er velfungerende i forbindelse med oplevelsesinnovationer og om der er særlig viden og kompetencer, som stiller virksomheden gunstigt i forhold til at tjene på oplevelsesinnovation.

Men hvad ved vi i dag fra forskningen om disse processer? Hvad er det ved oplevelser, der er med til at generere ny værdi inden for de nævnte områder? Hvordan arbejder man med innovation af oplevelser og hvordan udvikles nye forretningsmodeller, der inddrager oplevelser som enten det primære tilbud eller som sekundært tilbud i anden sammenhæng? Dette er blot nogle af de spørgsmål, man kan stille til det domæneområde og problemkompleks, som Invio netværket har beskæftiget sig med siden 2010.

Man kan derudover også stille spørgsmål i forhold til aktørerne, der beskæftiger sig med oplevelsesbaseret innovation. Består visse brancher af mere oplagte oplevelsesaktører end andre? Og vil de mere naturlige oplevelsesaktører (som bl.a. har været omtalt som de kreative brancher eller oplevelseseksperter) være i stand til at drive oplevelsesbaseret innovation i andre brancher end deres egen, med udgangspunkt i deres formodet privilegerede forståelse af oplevelsens karakteristika? Dette er et skisma, som Invio også i stigende grad har beskæftiget sig med, da en form for afgrænsning af oplevelsesøkonomiens rækkevidde og centrale aktører har været påkrævet. Oplevelsesbaseret innovation er ikke en simpel proces, hvor der tilføres oplevelser til et produkt eller service, hvorefter den øgede værdi høstes. Der kan i mange tilfælde være brug for både særlig oplevelsesindsigt og dialog med de i innovationsprocessen involverede parter. Dette udviklingsperspektiv har Invio også haft som formål at arbejde med og har i flere aktiviteter og projekter forsøgt at krydse disse kompetenceområder, hvor aktører fra ring 1 og til dels 2 samarbejder med aktører fra ring 3. Herom har Invio bl.a. udgivet bogen *Innovation på tværs af brancher. Håndbog i kreative konkurrencefordele* (Würtz, Linnet, Tscherning, Smed, & Jensen, 2013). I ansøgningen om forlængelse af Invio Netværket fra 2014 – 2018, kan man yderligere bl.a. læse:

InVIO er således både klyngeorganisation for virksomhederne i oplevelseserhvervene (se præcisering i afsnit 2) og et netværk for samspil mel-

lem oplevelseserhvervene og det øvrige erhvervsliv. En central del af forretningsudviklings- og innovationspotentialet i oplevelsesøkonomien ligger netop i samspillet mellem virksomhederne i oplevelseserhvervene og det øvrige erhvervsliv. Et kendetegn ved oplevelseserhvervene er, at en række virksomheder og mennesker bag, har stærkt specialiserede innovationskompetencer. Vi kalder disse virksomheder og personer for oplevelseseksperterne. En af vores hovedpointer er, at det kan føre til ny værdiskabelse både i andre dele af oplevelseserhvervene og i det øvrige erhvervsliv at samarbejde med oplevelseseksperter, fordi disse har andre perspektiver på kunder, brugere, publikum, gæster mv., har andre måder at kommunikere på samt arbejder med alternative udviklingsprocesser. Alt dette kan betragtes som veje til innovation og værdiskabelse, når det aktiveres i samspil med andre virksomheder. (Jensen m.fl., 2013, p. 1)

I forhold til Invio netværkets fokusområder i den første fase sker der således her en interessentmæssig indsnævring (ved at tage udgangspunkt i styrkeområder i ring et og to), men samtidig en metodisk videreudvikling fra den første fase af netværket, hvor man i stigende grad sætter fokus på innovationspotentialet i samspillet imellem forskellige sektorer, og de resurser som særlige oplevelseseksperter (i praksis ring 1 og 2) kan tilbyde, det vi kan kalde det mere traditionelle erhvervsliv (i praksis ring 3) for på den måde at skabe ny værdi. Man kan på den måde tale om, at Invio netværket har rettet sig imod en primær interessentgruppe, de såkaldte kreative erhverv og oplevelseserhverv, men at man herudover har vurderet, at potentialet for innovation i det øvrige erhvervsliv går via samarbejdskonstellationer imellem de såkaldte kreative erhverv, oplevelseseksperterne og det øvrige erhvervsliv. Denne logik tager sit udgangspunkt i, at innovation og herunder særligt radikal innovation ofte opstår, når man bringer aktører og kompetencer sammen på tværs af traditionelt adskilte siloer, brancher og kompetenceområder. En tankegang der bl.a. er inspireret af cross-sector innovation konceptet (Murphy, Perrot, & Rivera-Santos, 2012), dog med den forskel at det ikke nødvendigvis er aktører fra forskellige økonomiske sektorer (forstået som den kommercielle, den ikke-kommercielle, den civile sektor osv.), der er deltagere i innovationsprocessen, idet oplevelseseksperter både kan være kommercielt og ikke-kommercielt funderede. Videre i ansøgningen om forlængelse af innovationsnetværket 2014 – 2018, skrives der således også:

Invio har derfor også to primære målgrupper. En defineret ud fra et klassisk brancheperspektiv – oplevelseserhvervene. Dvs. den store erhvervsgruppe, som har et markant innovationsbehov, der ikke dækkes af de øvrige danske innovationsnetværk. En anden defineret ud fra et kompetenceperspektiv: Oplevelseseksperterne med specialiserede innovationskompetencer, som kan være en motor for forretningsudvikling for andre – også uden for deres eget oplevelseserhverv. Disse oplevelseseksperter vil blive matchet med andre brancher og virksomheder. Formål 2 gør InViO til et netværk, der rækker ud over egne grænser og skaber innovation på tværs af siloer, branchekoder og værdikæder. I et kompetenceperspektiv

overskrides faggrænser og brancher, og det er ofte nøglen til innovation – især radikal innovation. InViO vægter begge målgrupper og begge perspektiver lige. (Invio, 2013, p. 2)

Det betones således på en række forskellige niveauer, at fokus er på innovation; både i den primære målgruppe for Invio, oplevelsesvirksomhederne, og i den sekundære målgruppe: alle andre typer af virksomheder, som kan skabe ny værdi vha. oplevelser. Innovation af oplevelser kan med fordel informeres af kompetencer og viden fra de kreative erhverv i netværket. Innovationsbegrebet og kreative kompetencer bliver på denne måde centralt for Invio netværkets virke sammen med fokus på oplevelsesteknologier og IT-understøttede løsninger. Men hvilken type af oplevelsesinnovation og hvilken rolle spiller sammenkoblingen af kreative og ikke kreativ erhverv i innovationsprocessen? Dette mangler vi stadig tilstrækkelig viden om.

Innovationsbegrebet spiller ganske klart en særlig rolle i forhold til de fleste retninger i oplevelsesøkonomien. Selvom innovation ikke nævnes så eksplicit i forbindelse med den tidlige litteratur om oplevelsesøkonomien, ligger forståelsen om innovation alligevel tydeligvis som en forudsætning for mange af de effekter, som oplevelsesøkonomien kan have for firmaer, regioner og lande. Pine & Gilmore skriver fx:

The growth of both the Industrial Economy and the Service Economy brought with it a proliferation of offerings that didn't exist before imaginative companies invented and developed them. That's also how the Experience Economy will grow, as companies tough out what economist Joseph Schumpeter termed the "gales of creative destruction" that comprise business innovation. Those businesses that relegate themselves to the diminishing world of goods and services will be rendered irrelevant. To avoid this fate, you must learn to stage a rich, compelling experience.
(Pine & Gilmore, 2011, p. 39)

Dette er selvfølgelig en ret eksplicit henvisning til den evolutionære innovationstankgang hos Schumpeter, så Pine & Gilmore må om ikke andet være opmærksomme på den innovationslogik, der kan ses i deres ide om økonomisk udvikling.¹³ Senere bliver det mere udbredt og eksplicit at italesætte oplevelser som en innovationsfaktor i forhold til at differentiere produkter og services fra hinanden. I fx (Hultman, 2009; Pine & Korn, 2011; Snel, 2011; Sundbo, 2009; Sundbo & Sørensen, 2013a) og andre steder fremgår det forholdsvis tydeligt, at den økonomiske logik der ligger bag oplevelsesøkonomiens værdiskabelspotentiale udspringer af en grundlæggende innovationsforståelse. Både grundet den tilsyneladende manglende italesættelse af innovationsdiskursen i den tidlige fase af oplevelseslitteraturen og den udtalte udbredelse i

¹³ Min oversættelse af den centrale term *economic progression*.

den senere litteratur, vil det være værdifuldt at se på, hvordan forståelsen af innovation manifesterer sig i litteraturen om oplevelsesøkonomi.

Som det fremgår af ovenstående, har arbejdet med både Apex og Invio givet mig kendskab til og indsigt i en lang række delproblematikker og faglige udfordringer i oplevelsesøkonomien. Jeg har fået kendskab til en lang række aktører inden for samme, og jeg har ikke mindst, som nævnt ovenfor, fulgt og selv gennemført en række udviklings-, innovations- og forskningsprojekter med forskellige vinkler på oplevelsesøkonomien. I forbindelse med dette arbejde har jeg brugt fra oplevelsesøkonomiens metodelager og grundantagelser samt andre relevante videnskilder. Det løbende arbejde har dog alligevel rejst en, for mig at se, stigende problematisering af rækkevidden af de modeller, der fremstilles i oplevelsesøkonomien og deres forskningsmæssige og teoretiske fundering. Hvordan kan vi fx egentlig skabe innovative oplevelser, og hvilken rolle kan innovative oplevelser spille i værdiskabelse i forhold til andre områder, fx som add-on til ikke-oplevelsesprodukter- og services? Hvilke muligheder er der for at skabe disse to former for oplevelsesbaseret værdi, og hvad skal der til for at skabe dem? Og hvad er det egentlig ved oplevelser, der skulle være i stand til at skabe den eftertragtede og forkætrede værdiskabelse, som så åbenlyst er en grundlæggende antagelse i oplevelsesøkonomidiskursen? Og ikke mindst: hvordan vurderer virksomheder, hvilke typer af oplevelser de kan arbejde med, og hvordan sikrer de en positiv effekt heraf? Bedre viden om og klarere svar på disse spørgsmål vil være til stor glæde og gavn for de virksomheder og organisationer, der søger at udvikle deres evne til at skabe innovation i forbindelse med oplevelser. I forlængelse af ovenstående citat, der understreger at oplevelser opfattes som en vej til innovation, vil det således være oplagt mere detaljeret at belyse forbindelsen imellem oplevelser og innovation. Derudover kan man stille visse spørgsmålstejn ved nogen af de grundantagelser, der ligger bag ved meget af den kanoniske oplevelsesøkonomi litteratur. Lever vi vitterligt i et oplevelsessamfund (Schulze, 1992), og er oplevelser og transformationer den fjerde og femte (og endelige) økonomitype, som det er blevet hævdet (Pine & Gilmore, 1999). Da muligheden for at kombinere sekretariatsarbejdet i Invio med et ph.d. forløb opstod, var det derfor oplagt at benytte dette til at dykke dybere i disse spørgsmål omkring oplevelser, innovation og værdiskabelse, som på mange måder udgør fundamentet for det arbejde, der bliver lavet i innovationsnetværket Invio, men som i virkeligheden har markant betydning for hele oplevelsesøkonomien og de indsatser og antagelser, som man finder her, og ikke mindst den potentielle værdiskabelse, der påregnes opnået hermed.

1.3 OVERORDNET FORSKNINGSAFGRÆNSNING OG PROBLEMSTILLINGER

I praksis har jeg fundet det mest formålstjenesteligt at undersøge disse tematikker via en teoretisk fremgangsmåde, hvor teoretiske modeller og forklaringer fra de områder der konvergerer i spørgsmålenes fokusområde gennemgås og syntetiseres i forhold til oplevelser og oplevelsesøkonomi, innovation, værdiskabelse og forretningsmodelud-

vikling. Dernæst afsøges yderligere svar på de specifikt opsatte spørgsmål via to empiriske cases med udgangspunkt i henholdsvis ApEx og Invio. Det ene projekt hed *MoOZ – Mobile Oplevelseszoner*, og var et projekt, der drejede sig om at skabe viden om mobile oplevelseszoner på attraktioner via nye løsninger til mobiltelefonen. Projektet havde deltagelse af Fårup Sommerland, Skallerup Seaside Resort, Nordsøen Oceanarium, Aalborg Zoo, Tivoli Karolinelund (indtil det lukkede i 2010) samt Nordjyske Medier. Det andet projekt hed populært sagt iPad projektet og var et samarbejde imellem Nordjyske Medier, Invio og en række andre partnere, hvor forskellige effekter og brugeroplevelser af et nyt elektronisk magasin til iPads blev undersøgt. Bl.a. blev der indsamlet datasæt fra grupper af studerende med op imod 300 deltagere. Herudover er der blevet lavet diverse følgeaktiviteter i begge projekter. De data projekterne har genereret, vil i afhandlingen blive analyseret i forhold deres rolle som innovationsproces i de respektive virksomheder og kontekster, som de er en del af og deres værdiskabelse i forskellige perspektiver samt potentiale for og evt. betydning for forretningsmodeludvikling. Da projekterne i deres kerne samtidig drejer sig om at skabe nye teknologiprodukter, indhold og services og finde nye anvendelsesformer, fx i oplevelsesberigede digitale medier, bliver dette samtidig også et tema i undersøgelsen. Begge projekter vil blive præsenteret og uddybet mere grundigt længere inde i afhandlingens metodeafsnit og i analysedelen.

Disse praktiske erfaringer, refleksioner og afsæt danner således baggrund for afhandlingens overordnede problemstillinger og emneområde. Vi vil senere se på de forskningsmæssige forudsætninger og implikationer for disse problemstillinger, inden den endelige forskningsramme og tilhørende forskningsspørgsmål fremsættes. Det overordnede interesseområde er således, hvordan oplevelser kan generere innovation og værdiskabelse, hvordan oplevelser i sig selv kan innoveres, samt hvorledes oplevelser dermed samlet set kan skabe basis for styrket forretningsdrift.

Afhandlingen afsøger således med afsæt i denne problemindkredsning teoretiske problemstillinger vedr. oplevelsesøkonomi, innovation, værdiskabelse og forretningsudvikling. Der inddrages tillige empiriske cases, som på den ene side, ud fra en deduktiv bevægelse, diskuterer og eksemplificerer teoretiske antagelser i forhold til afhandlings fokusområder, men som på den anden side, set i en induktiv bevægelse, reflekterer tilbage på eksisterende teori og antagelse. Denne fremgangsmåde uddybes i henholdsvis afsnittet *Overordnet forskningsdesign og metode* samt *Innovation og værdiskabelse med oplevelser og i oplevelsesvirksomheder – case analyser*.

Projektet har på denne måde også forsøgt at etablere en relevant relation imellem teori og praksis, og mange af ideerne og de data projektet trækker på, er blevet til forsknings- og udviklingssamarbejde med forskellige virksomheder inden for oplevelsesøkonomiområdet. Dermed har ph.d. projektet også løbende projektet via de forskellige udviklingsprojekter det trækker på, haft en tæt relation til erhvervet, og det er således også håbet, at projektets resultater kan levere tilbage til denne praksis og bi-

drage til at udvikle oplevelsesvirksomheders innovations evne og værdiskabelsespotentialer fremover samt generelt gøre erhvervslivet klogere på, hvordan oplevelser kan skabe værdi. Jeg reflekterer i metodeafsnittet over det, som jeg har kaldt en aktionsforskningsorienteret dimension i projektet. Et perspektiv, som jeg ikke udfolder metodisk og teoretisk, men som ikke desto mindre har været en integreret del af fremgangsmåden, og uden dette ville projektet ikke have antaget den endelige form, det har fået. Man kunne i forlængelse af dette også se afhandlingen som et stykke engaged scholarship. Engaged scholarship er en retning, der markerer forpligtende og engagerede samarbejde imellem universiteter og andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner og samfundets øvrige aktører på en måde, så samarbejde fremmer viden og erkendelse, og på samme tid er umiddelbart relevant og anvendeligt for det omgivende samfund. Engaged scholarship har bl.a. vundet indpas i de senere år via Van de Vens teoretiske overvejelser på området (Van de Ven, 2007), og det er min opfattelse, at det i stigende grad vil blive et vilkår for forskning på universiteter og lignende forskningsinstitutioner at orientere sig imod forskellige varianter af engaged scholarship, bl.a. pga. af stigende pres for at kunne se umiddelbar samfundsøkonomisk effekt af forskningen og for at få opbygget en tættere relation imellem forskning uddannelse og erhvervsliv. Uden jeg vil hævde at have brugt Van de Vens metode i detaljer, så mener jeg alligevel, at følgende citat rammesætter afhandlingens arbejde ganske godt:

Engagement is a relationship that involves negotiation and collaboration between researchers and practitioners in a learning community; such a community jointly produces knowledge that can both advance the scientific enterprise and enlighten a community of practitioners. Instead of viewing organizations and clients as data collection sites and funding sources, an engaged scholar views them as a learning workplace (idea factory) where practitioners and scholars co-produce knowledge on important questions and issues by testing alternative ideas and different views of a common problem. (Van de Ven, 2007, p. 7)

Der har således været et frugtbart og dialogisk samarbejde med de case-virksomheder, der har været knyttet til projektet. Projekterne har testet forskellige antagelser og nye produkter, og forskerne har udviklet ny viden på baggrund af disse processer, der efterfølgende også har været fremlagt og diskuteret med case-partnerne, som dermed har kunne tage projekternes resultater til sig. Perspektiverne i denne afhandling går dog dybere ned i specifikke dimensioner vedrørende innovation og værdiskabelse, som jeg også håber vil finde vej til det omgivende samfund og dermed forbedre praksis her.

1.4 AFHANDLINGENS STRUKTUR

Jeg vil i dette afsnit give en kort vejledning til afhandlingens struktur, så læseren har en forståelse af, hvorfor afhandlingen er opbygget, som den er og i hvilken rækkefølge, de forskellige elementer kommer. Afsnittet kan således ses som en læsevejledning, der udlægger den overordnede struktur og progression i afhandlingen. I dette

afsnit er der ligeledes en kort introduktion til de artikler og øvrige arbejder, der er inkluderet i afhandlingen.

Efter denne indledning kommer der et state-of-the-art afsnit over videnskabelige teorier, der knytter de centrale problemområder oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse sammen, og peger på de områder, hvor der er mangler i den eksisterende forskning. I forlængelse af dette afsnit formuleres afhandlingens forskningsspørgsmål.

Efter state-of-the-art og fremsættelsen af forskningsspørgsmål kommer afhandlingens metodekapitel, der redegør for afhandlingens centrale metoder og videnskabsteoretiske position. Herudover rummer kapitlet en introduktion til de case-projekter, der udgør afhandlingens empiriske fokus og en redegørelse for hvordan de data, der anvendes i projektets analyser, er blevet frembragt. Dette diskuteres samtidig i forhold til de videnskabsteoretiske positioner – epistemologisk såvel som ontologisk, så det på den måde bliver klart, hvordan jeg tilgår empirien og skaber viden på baggrund heraf.

Som et første skridt i den videre kurs efter forskningsdesign og metoder optræder der en sektion med uddybende teoretiske diskussioner, der på den ene side uddyber perspektiverne på de centrale emner for afhandlingen og de opsatte forskningsspørgsmål, og på den anden side opsætter modeller og hypoteser, der bringes i spil og dermed testes ved at blive anvendt på de inddragne projektcases. I den proces skabes der således både viden om de konkrete cases via de applikerede teoretiske perspektiver, ligesom teorierne på samme tid diskuteres og videreudvikles i syntese imellem de teoretiske aspirationer og de konkrete empiriske resultater. Der vil være to omfattende teoretiske perspektiver i denne sektion af afhandlingen.

Det første afsnit, *Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse*, er en kritisk, diskuterende gennemgang af forståelser og retninger inden for oplevelsesøkonomien. Kapitlet diskuterer disse retninger, grundlæggende forståelser af sammenknytningen af oplevelse, økonomi og forretning samt en grundlæggende forretningsforståelse. Man kan sige, at der er tale om skridt til etablering af et oplevelsesøkonomisk forretningsgrundlag baseret på indsigter fra mange forskellige kilder. Herudover fokuserer kapitlet på en kritiske diskussion af nogen af de grundlæggende teorier og antagelser bag oplevelsesøkonomi forstået som innovation og værdiskabelse. Ligesom kapitlet bevæger sig dybere ned i en udredning af hvilke særlige faktorer, der udmærker oplevelsesbaseret forbrug, markeder og ikke mindst oplevelsesprodukter i sig selv. Dette leder til en diskussion af væsentlige modeller for oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling fra den videnskabelige litteratur med henblik på at diskutere disse i en senere rekapitulation af tilgange til og modeller for oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. Afslutningsvist giver kapitlet efterfølgende en indføring i og diskussion af værdibegrebet med det formål at nuancere opfattelsen af værdi fra kun at handle om økonomiske værdi til en bredere forståelse. Samtidig diskuteres det hvor-

dan man inden for denne teoretiske ramme, kan forstå værdiskabelse og herunder særligt oplevelsesbaseret værdiskabelse, samt hvordan dette kan analyseres i specifikke situationer og cases. En væsentlig diskussion om værdi i forhold til oplevelsesøkonomien drejer sig, som vi skal se, om at oplevelser skabes på en anden måde end traditionelle produkter, og at deres værdi derfor skal forstås på en anden måde end for almindelige varer. Særlige aspekter vedrørende oplevelsesbaseret værdi har kun i begrænset omfang været forsøgt i oplevelsesøkonomien.

Det andet uddybende teoretiske perspektiv i denne sektion, *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*, fokuserer på innovation, strategi og konkurrencefordele, idet en central diskurs i oplevelsesøkonomien har været at se oplevelser som en differentierende faktor for virksomheder, byer, og regioner mm. Dette afsnit vil derfor redegøre for og diskutere, hvad innovation og konkurrencefordele egentlig er, hvordan forståelsen heraf har udviklet sig og hvordan virksomheders mulighedsrum i forhold til at fastlægge en innovationsstrategi kan tage sig ud. Dertil lægges et operationelt perspektiv på strategiudvikling, der ud fra et designinformeret perspektiv kan være vejen til en dynamisk forståelse af strategi i en moderne forretningsverden. Dette afsnit udgøres af et inkluderet arbejde, der er indsendt som manuskript til review med henblik på publicering i skriftserien e-bøger fra InDiMedia på Aalborg Universitetsforlag. Manuskriptet til e-bogen er derfor inkluderet i sin helhed.

De to teoretiske perspektiver danner herefter grundlag for en analytisk toning i den empiriske del af afhandlingen, hvor der fokuseres på innovation, strategi og forretningsudvikling i de cases, som afhandlingen inddrager. Herudover ses på, hvorledes brugerne udtrykker konkret værdiskabelse i brugen af de produkter og services, der er blevet lanceret i casene.

Analyserne består af tre inkluderede artikler fra antologien *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner. Mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser*, som er en videnskabelig afrapportering af forsknings- og udviklingsprojektet *MoOZ – Mobile Oplevelseszoner*. Artikler og projekter præsenteres nærmere i afsnittene *Overordnet forskningsdesign og metode* samt *Innovation og værdiskabelse med oplevelser og i oplevelsesvirksomheder – case-analyser*. Ud over disse artikler er der et indledende analytisk afsnit, der forankrer de tre virksomheder og de i afhandlingen fremdragne produkter i forhold til de gennemgåede forståelser af oplevelses

Som en selvstændig del i den afhandlingens empiriske dimension indføres desuden en analyse af en designbaseret metode til innovation af forretningsmodeller med fokus på to af de involverede case-virksomheder henholdsvis Fårup Sommerland og Nordjyske Medier. Dette sker i artiklen *Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages*. Som indgangsvinkel til og indramning af denne artikel vil der desuden være en kort introduktion til forretningsmodelkonceptet

og en særlig diskussion af oplevelsesbaserede forretningsmodeller, eller måske nærmere en diskussion af byggesten til oplevelsesbaserede forretningsmodeller som på sin vis er en af hjørnesteenene i afhandlingens problemområder.

Disse forskellige omfattende teoretiske og analytiske perspektiver fører endelig til en refleksionsdel, der kan ses som et synteseafsnit i forhold til de gennemgåede teoretiske pointer, analytiske diskussioner og opsatte forskningsspørgsmål. Afsnittet vil således give konkrete bud på, hvorledes man kan forstå og operationalisere modeller for at arbejde med oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse i en organisatorisk kontekst, dvs. først og fremmest i en kommerciel forretningskontekst.

Endelig vil afhandlingens konklusion samle op på de mange forskellige perspektiver, der er blevet fremhævet og diskuteret i afhandlingen og besvare de opsatte forskningsspørgsmål. Afslutningsvist gives bud på relevante videre forskningsperspektiver med udgangspunkt i afhandlingens resultater.

1.5 INKLUDERET ARBEJDE

Som det fremgår af ovenstående, er afhandlingens indhold en blanding af passager skrevet eksplicit til afhandlingen og en række artikler og større arbejder, som, om end de er udarbejdet som en del af ph.d. projektet, også har været publiceret, planlægges publiceret eller har været præsenteret i anden sammenhæng. De forskellige arbejder præsenteres rundt om i afhandlingen, når det findes relevant. Men for at give læseren et overblik gives her en samlet præsentation af det inkluderede arbejde. Alt hvad der ikke nævnes her, er udarbejdet direkte som en del af ph.d. afhandlingen, og skal ses som afhandlingens sammenbindende ryggrad og tekst.

Der er inkluderet i alt 3 artikler, et conferencepaper samt et bogmanuskript i afhandlingen. Disse er følgende (i den rækkefølge, hvorpå de inddrages i afhandlingen):

- Smed, S. G. & Haslam, C. (2017). Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective, e-bøger for InDiMedia, Aalborg Universitetsforlag.
- Smed, S. G., & Winkel, T. D. (2014). Stil dem venligst i kø... Velkommen til Fårup Sommerlands ventetids-app. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 187–206). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Christensen, J., & Smed, S. G. (2014). Skallerup Klit Feriecenters SMS-service. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 131–156). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Jensen, J. F., & Smed, S. G. (2014). Oplevelsesøkonomisk effektivitet og evaluering af MoOZ projektet. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 269–342). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Gudiksen, S., Smed, S. G., & Poulsen, S. B. (2012). Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages. In *Innovating the Experience Economy*, Roskilde University, 2012.

De forskellige artikler, bøger og konferencebidrag er inkluderet i afhandlingen i den rækkefølge, som er vurderet som mest logisk i forhold til afhandlingens progression. Herudover er der sammenbindende tekst og kapitler, der ikke har været publiceret andetsteds. Det er således nødvendigt, at læse afhandlingen i en sammenhæng for at få det fulde indtryk af argumentationen samt teoretiske vinkler og analytiske pointer. Da de inkluderede publikationer, som det er med selvstændige publikationer, har skullet ”stå på egne ben”, kan der enkelte steder være redundans imellem disse og sammenbindende tekst.

2 STATE-OF-THE-ART REVIEW OG FORSKNINGSSPØRGSMÅL

I dette kapitel vil jeg redegøre for de centrale teoretiske positioner og udviklinger i forhold til de i indledningen skitserede problemområder, som afhandlingen stiller spørgsmål til. Som redegjort for allerede i afhandlingens indledning er det overordnede emne for denne afhandling relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse. Overordnet set placerer afhandlingen sig inden for det videnskabelige område, der defineres som oplevelsesøkonomi, hvilket kan karakteriseres som et videnskabeligt felt under dannelse. Som jeg vil redegøre for nedenfor beskæftiger særlige dele af dette felt sig med spørgsmålet om, hvordan oplevelser kan være med til at differentiere services og produkter, hvordan oplevelser i sig selv kan innoveres og i begge tilfælde på hvilke måder og i hvilke former, oplevelser kan siges at være en værdiskaber. Dette kapitel ser på de overordnede linjer i, hvad der konstituerer det oplevelsesøkonomiske felt, og hvilke teoretiske positioner og udviklinger der findes i forhold til afhandlingens problemområde. Jeg vil senere, efter det metodiske afsnit, vende tilbage til de teoretiske problemstillinger i forhold til det oplevelsesøkonomiske felt, innovation og værdiskabelse samt redegøre for de forskellige retninger, samt uddybe de specifikke teoretiske antagelse og diskussioner, der fokuseres på i afhandlingen. Dette gøres med henblik på en uddybende teoretisk diskussion via afhandlingens empiriske dimension. State-of-the-art afsnittet afdækker således de relevante teoretiske udviklinger og positioner, og peger afslutningsvist på nogle af de områder, hvor der kan identificeres de største mangler og behov for yderligere forskning. Det skal dog siges allerede nu, at da oplevelsesøkonomien må karakteriseres som et multidimensionalt og komplekst videnskabeligt felt, kan der peges på adskillige mangler og behov for forskning her indenfor. Den endelige positionering af afhandlingen er derfor i sidste ende også et spørgsmål om valg, idet andre problemstillinger og optikker kunne være valgt. Inden vi bevæger os videre til den teoretiske state-of-the-art gennemgang, vil jeg dog diskutere begrebet state-of-the-art, samt den metode jeg har brugt til at udarbejde det. I den forbindelse vil det samtidig fremgå, hvordan jeg generelt har indkredset og orienteret mig i, samt vurderet og forholdt mig til, den meget omfattende litteraturmængde, der er i de brede områder afhandlingen kredser omkring. Derfor begynder vi med spørgsmålet *hvad er et litteraturreview?* Da afsnittet opsætter kriterier og forklaringer for afhandlingens samlede tilgang til indkredsning og brug af litteratur, er refleksionen over reviewtyper-, metoder- og formål forholdsvis grundigt.

2.1 STATE-OF-THE-ART REVIEWETS FORMÅL

State-of-art reviewets formål er at give en introduktion til den videnskabelige litteratur inden for oplevelsesøkonomien med særligt fokus på afhandlingens centrale temaområder; relationen imellem oplevelse, innovation og værdiskabelse. Det fungerer på

denne måde som afhandlingens indledende litteraturreview i og med, at oplevelsesøkonomi er det centrale udgangspunkt for de øvrige teoretiske perspektiver, der indrages. Formålet er at give et *state-of-the-art* over den nuværende viden af feltet og pege på manglende vidensområder, relevante nye forskningsområder, og dermed også udlægge sporet for, hvad denne afhandling søger at bidrage med i forhold til den eksisterende forskning på området. Der kommer senere i afhandlingen mere vægtige teoretiske perspektiver på oplevelsesøkonomi, værdiskabelse og innovation, som både fungerer som kritiske reviews og deciderede teori afsnit med henblik på de analytiske perspektiver i afhandlingens empiriske del.

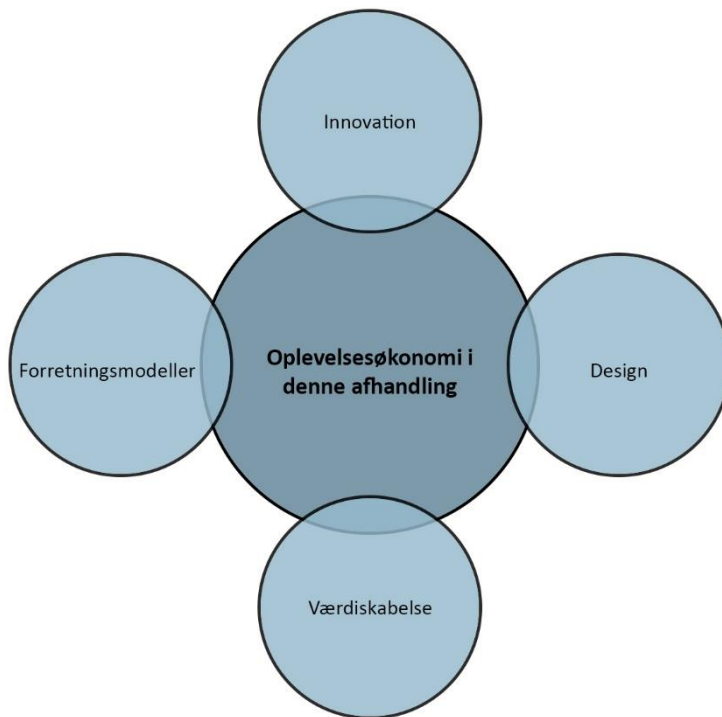
Et litteraturreview er en central del af forskningsprocessen, hvor den eksisterende forskning på området gennemgås, vurderes og evt. analyseres med det formål enten at besvare allerede fremsatte spørgsmål på baggrund af eksisterende forskning eller at skabe et fundament for at stille nye forskningsspørgsmål på baggrund af manglende viden i den eksisterende forskning (Jesson, Matheson, & Lacey, 2011, p. 10). Førstnævnte bruges ofte i forbindelse med policy informering, fx i lovforberedende arbejde, og sidstnævnte er typisk en integreret del af en forskningsproces, hvor målet er at generere ny viden på området. Dette review hører under sidstnævnte, og er, som jeg vil argumentere for, overvejende et *state-of-the-art* review.

Som nævnt er fokus for reviewet oplevelsesøkonomilitteraturen, men da dette er et omfattende og flerfagligt felt, er der lavet nogle indramninger af hvilke grene af litteraturen, der kigges på. Jesson et al. angiver yderligere, at man må have et forskningsspørgsmål eller veldefinerede problemstillinger for at vide, hvor ens review bevæger sig hen ad, og for at give en struktur til fremstillingen, samt for at vide hvad det specifikt er man kigger efter i reviewet (Jesson et al., 2011, pp. 18–20). De angivne emneområder fungerer derfor som nævnt, som indramning af de optikker, der lægges på litteraturen i reviewet, og spørgsmålene bliver derved en mere eller mindre simpel aktivering af disse emneområder. Da dette *state-of-the-art* afsnit munder ud i afhandlingens egentlige forskningsspørgsmål, er de opstillede spørgsmål blot at forstå som præliminære pejlemærker i forhold til selve forskningsspørgsmålene, hvor fokus er på, hvad den eksisterende forskning har sagt om emnerne, herunder:

- Hvad ved vi om oplevelsesøkonomi?
- Hvad ved vi om oplevelser i oplevelsesøkonomien?
- Hvad ved vi om relationen imellem oplevelser og innovation?
- Hvad ved vi om, hvordan skaber oplevelser værdi?
- Hvad ved vi om, hvordan teknologi spiller en rolle i oplevelsesbaseret værdiskabelse?
- Hvad ved vi om, hvordan oplevelser anvendes i forretningsudvikling?

Undersøgelsen af disse spørgsmål vil derfor være det primære fokus i reviewet, og indrammer dermed emner og struktur i kapitlet. Kapitlet er således ikke en oplevel-

sesøkonomiens genealogi, og visse aspekter af det der også har hørt ind under oplevelsesøkonomiforskningen, berøres kun i meget lille udstrækning, hvis overhovedet. Der er dog behov for at indkredse de tendenser, som har igangsat forskningsfeltet oplevelsesøkonomi for at have den rette ramme for at forstå, hvordan begrebet oplevelser knytter sig til økonomi, innovation og værdiskabelse. Dette vil ske ved at ride baggrunden for oplevelsesøkonomien op og kort fremhæve dens centrale positioner, teoriretninger, anvendelsesområder og implikationer.



Figur 2 - outline af reviewets videnskabelige fokusområder

Det styrende perspektiv er således på de områder, hvor de nævnte perspektiver overlapper eller møder hinanden i oplevelsesøkonomiteoridiskursen. Det er således ikke kapitlets ærinde at diskutere de forskellige forskningsbidrags relationer til de øvrige forskningsområder, såsom innovation, marketing, design og strategic management mm. En mere diskuterende og udfoldet diskussion af disse problematikker findes i kapitlet om *Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse*, samt den inkluderede e-bog *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*. Fokus i reviewet er på den måde primært de forskellige emner, der er blevet inddraget i og fremstillet i forbindelse med oplevelsesøkonomisk teori. Det er naturligvis et

komplikeret forehavende, og som det vil fremgå, er der flere svar på visse af de ovenfor opsatte spørgsmål. Formålet er ikke her en gang for alle at afgøre, hvad det korrekte svar er, men at pege på nogle af de mest centrale bidrag og afgøre, hvor der er behov for yderligere forskning.

Fokus i det nedenstående vil derfor være på oplevelsesøkonomilitteraturen. Som allerede redegjort for er dette dog ikke et afgrænset videnskabeligt felt, og oplevelsesøkonomilitteraturen findes derfor under flere forskellige delemler såsom oplevelsesøkonomi, oplevelsesdesign, creative industries, experiential marketing, experiential services osv. Der er dog forfattere, der argumenterer for, at udviklinger i litteraturen er ved at danne et videnskabeligt paradigme med fokus på oplevelsesøkonomi (Sundbo & Sørensen, 2013a). Det er sidstnævnte antagelse, som jeg lægger mig op af, hvorfor jeg tager udgangspunkt i den litteratur, der markerer sig som oplevelsesøkonomilitteratur. Da meget af oplevelseslitteraturen også udvikler sig inden for andre felter, såsom oplevelsesbaseret turisme (Alsos, Eide, & Madsen, 2014; Jensen & Skallerud, 2015; Prebensen, Chen, & Uysal, 2014), byplanlægning og events (Marling, Kiib, & Jensen, 2009) teknologiske og mobile oplevelser (Jensen, 2013; Jensen, Smed, & Østergaard, 2014; Pine & Korn, 2011) og lignende, vil udblik til disse beslægtede områder dog være nødvendige undervejs.

2.2 METODE FOR LITTERATURREVIEW

Et forskningsprojekt har som primært formål at give ny viden om og indsigt i nogle afgrænsede problemstillinger via et sæt definerede forskningsspørgsmål. Men intet forskningsprojekt udvikles i et vakuum og undersøger et område, som aldrig tidligere er blevet undersøgt og behandlet af andre forskere og i andre projekter. Derfor indledes et forskningsprojekt typisk med en undersøgelse af den litteratur og viden, der allerede findes på det område, hvortil forskningsprojektet stiller spørgsmål. På den måde sikres, at man ikke blindt gentager forskning, der allerede er blevet foretaget eller replicerer undersøgelser, der allerede er blevet gennemført. Det er således en central del af forskningsprocessen for at sikre, at man metaforisk set står på skuldrene af tidligere tiders anstrengelser (Jesson et al., 2011).

Jesson et al. skriver yderligere om baggrunden for at gennemføre et litteraturreview:

As an academic task the literature review is where you show that you are both aware of and can interpret what is already known and where eventually you will be able to point out the contradictions and gaps in existing knowledge. As with any piece of research, you will have to explain why your review is important, why it is different and what it adds to knowledge. In research we seek to be original and to make an original contribution to knowledge. In the literature review context that means creating a new dimension or fresh perspective that makes a distinct contribution. (Jesson et al., 2011, p. 10)

Således rummer denne afhandling naturligvis også et litteraturreview som nævnt ovenfor. For netop at sikre at afhandlingens forskningsproces bygger videre på, eller konstruktivt kritiserer, og dermed potentielt gentænker den eksisterende forsknings-baserede viden inden for oplevelsesøkonomien, og ikke blot gentager og genopfinder forskning, der allerede er blevet gennemført.

Der findes imidlertid forskellige typer af reviews eller review genrer. En grundlægende distinktion kan ses imellem det traditionelle litteraturreview og det systematiske litteraturreview. Der første har typisk en særlig agenda og en mere eksplorativ, kritisk vinkel på stoffet og måske også i forhold til, hvad der udvælges, imens det systematiske litteraturreview med dets stigende anvendelse af elektronisk adgang til journals og akademiske databaser ofte bliver anset som en mere neutral og objektiv vinkel på indkredsningen af materialet. Det systematiske review ekspliciterer typisk også en veldokumenteret stringent fremgangsmåde (Jesson et al., 2011, p. 15). Grant & Booth (2009) fremhæver dog, at der er en række yderligere væsentlige forskelle imellem typer af reviews. Et forhold der ofte negligeres i review-delen, idet der “remain[s] largely unacknowledged are the subtle variations in the degree of process and rigour within the multifarious review types. Such variations are most clearly evidenced in the structures and methodologies that distinguish one review type from another” (Grant & Booth, 2009, p. 92).

Det er således også væsentligt at være bevidst om hvilken type af review, der foretages i videnskabeligt arbejde, hvilket niveau af grundighed og systematik der anlægges på reviewet, samt med hvilket formål det foretages. Grant & Booth (2009) identificerer i deres paper 14 forskellige typer af reviews, og selvom disse formentlig også kan opdeles på andre måder, så anvendes disse kategoriseringer og deres beskrivelser som et udgangspunkt til at fastlægge og diskutere review typen, der anvendes i denne afhandling.

Det stringent systematiske review fravælges grundet afhandlingens overordnede emne og problemområdets kompleksitet og flerfaglighed samt dets relativt nylige konstituering. Jesson et al. (2011) fremhæver desuden, at det systematiske review med dets strukturerede, neutrale og transparente fremgangsmåde passer godt til et naturvidenskabeligt videnskabeligt paradigme, men måske mindre godt i et ”open qualitative, interpretative paradigm common in the social sciences” (Jesson et al., 2011, p. 15). Heraf er det sidste er alt andet lige mest rammende for denne afhandlings genstands-område.

Af de øvrige kategorier som Grant et al. fremhæver, minder fremgangsmåden i dette kapitel mest om det som kaldes for *state-of-the-art-review*. Et state-of-the-art review kan ses som en undergenre til de traditionelle reviews (Jesson et al., 2011, p. 15), men nogle særlige kvaliteter herved som adskiller det fra et helt klassisk litteraturreview, kan fremhæves. Grant & Booth beskriver det således:

Tend to address more current matters in contrast to other combined retrospective and current approaches. May offer new perspectives on the issue or point out area for further research. (Grant & Booth, 2009, p. 95)

Et state-of-the-art review sigter endvidere efter omfangsrig, men ikke systematisk udtømmende som i et systematiske review, identificering af litteratur og det fremstilles typisk narrativt med evt. supplerende materiale i skemaer og tabeller. Væsentligt er endvidere, at slutmålet for state-of-the-art reviewet er at give et overblik og forståelse for den nuværende status inden for det videnskabelige område, der reviewes og herigennem nå frem til en identificering og prioritering af fremadrettede forskningsindsatser. Dette state-of-the-art review fastlægger de grundlæggende teoretiske positioner i oplevelsesøkonomifeltet og ridser herefter kortfattet de teoretiske udviklinger inden for området i forhold til problemkomplekset oplevelser, innovation og værdiskabelse med det overordnede formål at formulere afhandlingens centrale forskningsspørgsmål. Jeg vil nu redegøre nærmere for den konkrete fremgangsmåde i forhold til at identificere litteratur. Dette gælder både for dette grundlæggende *state-of-the-art* og i afhandlingen som helhed, dvs. også de uddybende teoretiske perspektiver, der ses i afsnittet om *Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse* samt den inkluderede e-bog *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*.

Den metodiske fremgangsmåde i forhold til at identificere den berørte litteratur er en blanding af forskellige fremgangsmåder. Først og fremmest er en række oplevelsesøkonomiske hovedværker identificeret via kendskab fra min flerårige beskæftigelse med emnet. Via deltagelse i konferencer, projekter, netværk og relevante faglige sammenhænge er mange af oplevelsesøkonomiens centrale værker og kilder identificeret. Dette udgør den centrale del af den litteratur, som reviewet behandler, og der er udvidet med det netværk af kilder, som de enkelte kilder er med til at generere. Dette kan karakteriseres som en variation af snowballingmetoden, der er en metode, der "refers to using the reference list of a paper or the citations to the paper to identify additional papers" (Wohlin, 2014, p. 1). Snowballing refererer desuden til den kæde af relevante kilder, der kan identificeres, når man ser på de kilder, som en udgangstekst refererer til, der hver især igen refererer til yderligere kilder. Metoden kan således generere et meget stort antal kilder. Den er desuden afhængig af to centrale faktorer: 1) hvilke kilder der udvælges som udgangspunkt for snowballing processen og 2) kriterierne for udvælgelsen af de tekster snowballingprocessen genererer til det egentlige review. I denne afhandling er primært tekster, der er vurderet som centrale i oplevelsesøkonomidiskursen udvalgt som udgangspunkt og yderligere tekster i snowballingkæden, der inkluderes i reviewet, er udvalgt på baggrund af abstracts og vurdering af helhedsmæssig relevans for afhandlingen.

Kriterierne her har været forholdsvis strenge, eftersom jeg nemt ville komme til at stå tilbage med en uoverkommelig mængde litteratur grundet problemområdets flerfaglige karakteristik. Som nævnt ovenfor forstås snowballing imidlertid også som de kæder, der dannes imellem informationer opnået fra konferencer, arrangementer samt samtaler og foredrag med eksperter inden for feltet. En anden grund til at en tilnærmet

snowballing metode er valgt, er at den er velegnet til at identificere litteratur, som ikke er nem at finde i forhold til søgning i almindelige akademiske databaser (Wohlin, 2014, p. 2). Som allerede nævnt er en del relevant litteratur for oplevelsesøkonomi-området af ikke peer-reviewed karakter, fx konsulentrapporter, policy-rapporter og formidlings publikationer og den tilnærmede snowballingmetode kan således være god til at identificere denne ”grå” litteratur (Jesson et al., 2011, pp. 20–22& 126).¹⁴ En anden fordel ved metoden er, at den også er anvendelig i forbindelse med bøger, håndbøger og antologier, som også udgør en del af den videnskabelige litteratur med fokus på oplevelsesøkonomi. Målet er som nævnt ikke at udføre et stringent systematisk review, hvorfor snowballingmetoden synes velvalgt. De centrale kilder er afsøgt for henvisninger til anden relevant litteratur, der på baggrund af titel, abstract og kritisk helhedsvurdering er inkluderet i det samlede litteraturreview.

Til at supplere denne fremgangsmåde er der også lavet søgninger i centrale databaser for at generere et tilstrækkeligt overblik over den centrale litteratur. Den mest anvendte database til disse søgninger er Google Scholar for at sikre ensartethed, men også Business Source Premier, Emerald Insight, Scopus og Web of Science er blevet anvendt. Fremgangsmåden har ikke været fuldstændig systematisk, hvorfor jeg ikke vil redegøre for hvilken litteratur, der er fundet i de enkelte databaser. Inddragelsen af både Google Scholar og de enkelte mere specifikke databaser er foretaget i erkendelse af, at der kan være ret forskelligartede resultater alt efter, hvilke databaser der søges i, hvilket blev klart via indledende pilotsøgninger. Dette skyldes bl.a. feltets relativt uhomogene videnskabelige status. For at akkommodere for den manglende homogenitet definerede jeg indledningsvist en række ret brede søgetermer, som man kan kombinere på forskellig vis for på den måde at afdække litteraturen inden for området bedst muligt. Søgetermerne er udvalgt på baggrund af de meste centrale problemstillinger i afhandlingens emneområde, dvs. experience-based, experience economy, experience design og creative industries, som primære søgetermer. De primære søgetermer har jeg kombineret med en række af andre relevante søgetermer for at målrette søgningen. Jeg definerede på baggrund af afhandlingens problemområde disse underordnede søgetermer til at være innovation, value creation, business models, digital media, strategy og digital media. Derudover har der i enkeltstående søgninger været søgt på experiential marketing og experiential services. Der har endvidere i mindre omfang været søgt på korresponderende danske termer. I skemaform, kan dette søgesystem illustreres således:

Søgetermer og kombinationer i ph.d. afhandlingen						
Block 1	Block 2	Block 3	Block 4	Block 5	Block 6	Block 7
Experi- ence-based	Innovation	Business models	Digital media	Value creation	Tourism	Strategy

¹⁴ ”Grå litteratur” er en direkte oversættelse af det engelske udtryk ”grey literature”.

Experience economy	Innovation	Business models	Digital media	Value creation	Tourism	Strategy
Experience design	Innovation	Business models	Digital media	Value creation	Tourism	
Creative industries	Innovation	Business models	Digital media	Value creation		

Tabel 1- søgetermer anvendt i forbindelse med at identificere litteratur til projektet

Den ovennævnte fremgangsmåde genererer en stor mængde litteratur, som ikke er muligt for mig at gennemgå fuldstændigt inden for de tidsmæssige rammer af ph.d. studiet i forhold til de andre ligeså væsentlige opgaver, der relaterer sig til projektet. Derfor har jeg været kritisk og forholdsvist afgrænsende i min selektion af den litteratur, der er udvalgt til inklusion i state-of-the-art reviewet og i forhold til afhandlingen som sådan. Dertil skal det yderligere siges, at der ikke er nogen enkelt søgestrategi eller fremgangsmåde, der kan fange al den relevante litteratur for afhandlingens omfangsrige og komplekse emneområde. Litteratur er derfor også inddraget på baggrund af tilfældighed og ad-hoc principper, hvis det ved nærmere vurdering har vist sig relevant.

Det mest gennemgående princip i sorteringen og inkluderingen af litteratur har været, at inddragede papers og bøger skal diskutere og/eller fremsætte bud på oplevelsesbaserede innovationsmodeller eller framework, samt en beskrivelse af oplevelsesbaseret værdiskabelse, forretningsudvikling og forretningsmodeller baseret på oplevelser. En enkelt væsentlig undtagelse herfor er den inkluderede e-bog *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*, som forholdsvist entydigt afsøger innovations- og strategibegrebet med henblik på bl.a. at overføre denne indsigt til oplevelsesøkonomiområdet. Da afhandlingens overordnede emneområde ikke er branche- eller sektorspecifikt, kan diskussionen af emner foregå inden for en lang række forskellige erhvervsområder, og derfor også en række forskellige videnskabelige områder, som allerede nævnt ovenfor. Dog findes eksempler og cases i overvejende grad inden for oplevelseserhvervene, som strukturelt primært består af mikro-virksomheder og SME'er (Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011). Jeg kunne have lavet mere branchespecifikke søgninger og fokuseret på specifikke industrielle områder, men det har jeg af resurse-mæssige og kompleksitetsreducerende årsager valgt ikke at gøre. En sådan selektion kan selvsagt ikke gøres på baggrund af titler alene. Derfor er den identificerede litteratur indledningsvist afsøgt nærmere – enten via abstract eller indledende læsning af selve indholdet for at kunne vurdere helhedsmeningen og dermed relevansen for projektet.

Endelig er struktureringen af stoffet i et state-of-the-art review væsentlig. Da der er tale om brede problemstillinger i et bredt og komplekst felt, kan jeg ikke udtømmende gennemgå og kategorisere al den identificerede litteratur. Opgaven er i stedet at lave

et samlet overblik over feltet og identificere de basale temaer og den centrale viden inden for disse temaer med særligt fokus på de områder, der er relevante for emnet og problemstillingerne i denne afhandling. Denne strukturering konstrueres således i kapitlet for at have et rammeværk, der kan hjælpe til at forstå og rubricere forskningen i oplevelsesøkonomien på en overskuelig måde. Da der overvejende er tale om et state-of-the-art review, vil kapitlet naturligt fokusere på den nyere forskning, men da feltet som sådan i videnskabelig sammenhæng er forholdsvis nyt og sammensat, vil der også kortfattet blive kigget på de teoriretninger og trends, der er løbet sammen og har formet oplevelsesøkonomiforskningen fra omkring år 2000. Dog vil fremstillingen fortrinsvist blive struktureret efter temaer og ikke efter historisk udvikling. Først vil jeg kort præsentere de forskellige retninger, der har etableret sig inden for oplevelsesøkonomien og slå ned på en række centrale emner, der bidrager til den generelle forståelse af, hvordan oplevelsesøkonomi kan forstås, inden kapitlet vender sig mere specifikt imod nyere opfattelser af innovationspotentialer, forretningsudvikling og værdiskabelse via oplevelser.

For at forklare sammenhænge i den samlede afhandling er jeg nødt til et kort øjeblik at hæve mig lidt over dette afgrænsede afsnit, da det måske vil gøre strukturen og evt. fravalg i nærværende kapitel mere klar.

I det senere kapitel Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse bevæger jeg mig meget dybere ned i dele af de teoretiske diskurser i oplevelsesøkonomien end i nærværende kapitel, da jeg her har til formål at nå dybere ind ned i, hvordan innovation og værdiskabelse er blevet forstået og fremstillet i oplevelsesøkonomilitteraturen, og hvordan dette kan applikeres praktisk i en analytisk eller designorienteret sammenhæng. Dermed har nærværende state-of-the-art således ikke kun til formål at klarlægge de centrale teoretiske positioner og pege på mangler, men også at forstå de teoretiske antagelser og problemer, der ligger under oplevelsesøkonomilitteraturen i forhold til innovation og værdiskabelse samt at bidrage med nye byggesten til innovation og værdiskabelse via oplevelser. Dette kapitel bevæger sig således over i det kritiske review, som Grant & Booth definerer således:

Aims to demonstrate writer has extensively researched literature and critically evaluated its quality. Goes beyond mere description to include degree of analysis and conceptual innovation. Typically results in hypothesis or model. (Grant & Booth, 2009, p. 94)

Systematikken i forhold til inkludering af litteratur er dog, som allerede nævnt, den samme. Det er i den forbindelse nødvendigt at gå dybere ind i, hvad det er for nogle faktorer, der har skabt grundlaget for en økonomi baseret på oplevelser, da det er disse faktorer, der i sidste ende er med til skabe forretningsgrundlaget i oplevelsesøkonomien. Dette er primært økonomiske/sociologiske faktorer, og er således ikke i centrum for problemstillingerne i afhandlingen, men det er alligevel nødvendigt berøre dem for at kunne redegøre og skabe forståelse for, hvad det er for grundlæggende

drivere, der former produktionen, forbruget, efterspørgslen og markederne, hvor oplevelsesøkonomien udspiller sig. Herudover vil kapitlet gennemgå og diskutere en række centrale oplevelsesinnovationsmodeller fundet i litteraturen. Dermed vil kapitlet give et overblik over en række forskellige modeller for oplevelsesinnovation, trække centrale antagelser ud af disse modeller og til sidst diskutere om der er mangler i forskningen på dette område, og i givet fald på hvilke områder denne mangel kan iagttages.

Jeg bevæger mig nu videre til det indledende state-of-the-art review

2.3 STATE-OF-THE-ART REVIEW

“Experiences are a fourth economic offering, as distinct from services as services are from goods, but one that has until now gone largely unrecognized” (Pine & Gilmore, 1999).

Således fastslås det, i det der i dag af mange anses som værende startskuddet til oplevelsesøkonomien, og det underforstås dermed, at det nu er tid at få oplevelser som økonomisk tilbud og drivkraft frem i rampelyset, hvilket oplevelsesøkonomien på mange måder også kommet siden udgivelsen af *The Experience Economy* i 1999 (Pine & Gilmore, 1999). Mange akademiske publikationer, konsulentrapporter, brancherapporter og policyrapporter¹⁵ er fulgt i kølvandet på den udgivelse, der oprindeligt ansporede interessen for oplevelsesøkonomien.¹⁶ Disse har hver for sig forsøgt at give

¹⁵ Samlet betegnelse for rapporter og publikationer udgivet af ministerier, regioner, kommuner og eksplicit politiske organisationer, hvor udgivelsen har til formål at inspirere eller forberede politiske indsatser eller at bedrive lobby virksomhed på forskellige områder og niveauer, som eksempelvis når de store erhvervsorganisationer eller fagforeninger udgiver en rapport eller analyse.

¹⁶ Der tænkes her på den brede indkredsning af emnet, som retter sig mod oplevelsesøkonomifænomenet generelt. I forhold til gennemslagskraft i forskellige sektorer tages primært udgangspunkt i udviklingen set fra et dansk og delvist skandinavisk perspektiv. Herudover peges der lejlighedsvist på centrale parallelle og understøttende internationale udviklinger og trends, som formentlig har inspireret og påvirket den danske udvikling. Dette gøres fordi en komplet international redegørelse og kortlægning, vil være en særdeles kompleks opgave og kræve et stort resurseforbrug, som ikke står mål med, at det i denne afhandling ikke er et centralt fokusområde. De brede penselstrøg har således kun som formål at vise, at der har været markant og hurtig udvikling i fokus på oplevelsesøkonomi og kreative erhverv på tværs af fx policydannelse, forskning, regional udvikling, forretningsudvikling og almindelig offentlig debat med udgangspunkt i udviklingen i Danmark, men med udblik til Skandinavien og i mindre omfang resten af verden. I selve state-of-the-art perspektivet som review af den videnskabelige viden er perspektivet naturligvis internationalt, om end der også er væsentlige danske og skandinaviske bidrag. De egentlige forskningstemaer og problemstillinger, som i denne afhandling ikke i udgangspunktet er afgrænset af bestemte geografiske faktorer, undersøges således ved inddragelse af den mest kvalificerede danske og internationale forskningslitteratur.

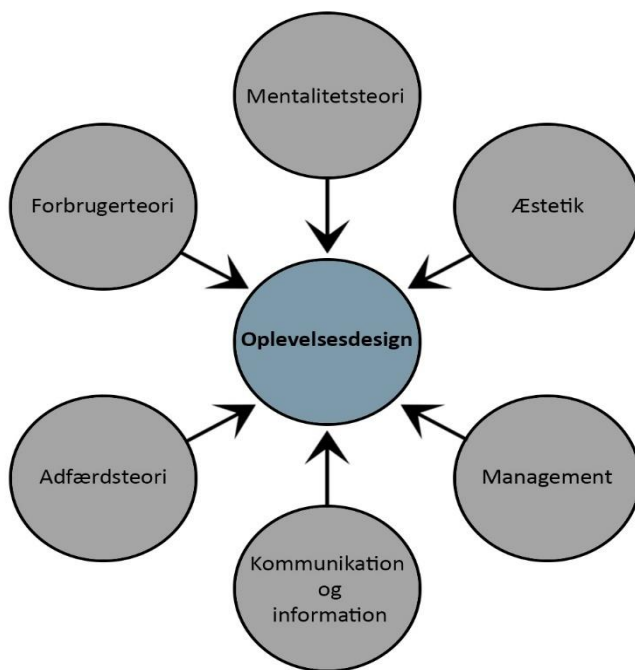
deres bud på, hvordan og hvorfor den store interesse for oplevelser er opstået, hvorfor og hvordan oplevelser skaber værdi, hvad en økonomi baseret på oplevelser egentlig er, hvordan man skaber oplevelser, hvordan oplevelser skaber udvikling og innovation på virksomheds-, lokalt-, regionalt- og nationalt niveau samt på, hvordan oplevelser både i sig selv kan have værdi, men også kan fungere som en sekundær værdiskaber i andre erhverv og sammenhænge. Sagt på en anden måde: litteraturen der fokuserer på oplevelsesøkonomi, rummer en flerfaglig buket af optikker, der har gjort det vanskeligt at se oplevelsesøkonomi som et samlet videnskabeligt felt. Et samlende perspektiv kan dog efterhånden spores i den grundlæggende interesse for oplevelser og deres forskellige effekter og processer i forhold til udvikling, produktion, markedsføring, konsumtion og værdiskabelse (Sundbo & Sørensen, 2013a, p. 7). Der findes en del tiltag og ansatser, der peger på, at oplevelsesøkonomi kan siges at udgøre et selvstændigt videnskabeligt felt.¹⁷ Grundet den flerfaglige konstituering af oplevelsesøkonomien er det lidt upræcist at snakke om oplevelsesøkonomistudier som et paradigme i Kuhns oprindelige forståelse, men alligevel kan man karakterisere oplevelsesøkonomistudier som et paradigme, hvor den overordnede præmis er et fokus på oplevelser og oplevelsers rolle. Derudover er der efterhånden også etableret en videnskabelig praksis, der udspiller sig i videnskabelige fællesskaber, såsom det netop igangsatte netværk *Nordic Experience Based Research Network*, journals med et primært fokus på oplevelsers rolle og værdiskabelse, fx *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, enkeltstående og tilbagevendende konferencer såsom Nordic Symposium on Tourism and Hospitality Research, samt en række uddannelser der fokuserer på området, såsom Oplevelsesdesign (Aalborg Universitet), Oplevelsesøkonomi (Århus Universitet), Performance Design (Roskilde Universitet), og en lang række turisme, IT og design uddannelser, hvor fokus er på oplevelsens rolle. Der synes således at være etableret et videnskabeligt felt og en forskningspraksis med fokus på oplevelser og oplevelsesøkonomi, der dog både går på tværs af fagskel og udspiller sig på tværs

¹⁷ En af disse ansatser er fx det netop igangsatte netværk *Nordic Experience Based Research Network*, der skal fokusere på, at "study contexts where the experience is the core product, perhaps with services and physical products as supplements. The firms tend to work within experience logic, and experiences are the main reasons to go/buy." <http://www.opplevelse-rinord.no/aktueltliste/nordic-experience-based-research-network-started-article3309-346.html> Tilgået 11.9.2016. Der har også været afviklet akademiske konferencer og symposier mm. med specifikt fokus på oplevelsesøkonomien, fx *Innovating the Experience Economy*, Roskilde Universitet, 2012. Forud for dette havde der også været enkelte workshops og symposier på Roskilde Universitet, Aalborg Universitet og Center for Regional Turismeudvikling på Bornholm. Derudover er der afviklet et meget stort antal netværksarrangementer, minikonferencer, workshops mm. med fokus på oplevelsesøkonomi og undertemaer inden for oplevelsesøkonomien som primært har været brobygning imellem forskning og erhvervsliv, men som også har haft forskningsmæssigt indhold. Fx i tidlige netværk såsom ComITop og Op&Op, projekter som Plan B og BID-TV samt i regi af en klyngeorganisation som ApEx – center for Anvendt Oplevelsesøkonomi.

af klassiske fag. Der er dog grundet deres traditionelle genstandsområde visse fagområder, der har en større interesse for oplevelsesfænomenet i forhold til andre.¹⁸ Men typisk vil den enkeltfaglig optik være partikulær og fokusere på en side af det samlede oplevelsesøkonomiske fænomen, idet oplevelsesøkonomi både andrager viden om og kompetencer til design af oplevelser (design og æstetiske fag), medierede oplevelsesprocesser (IT-fag, film, medier og lyd mm.) konsumtion af oplevelser (forbrugeradfærd), individuel effekt af og reaktion på oplevelser (psykologi), forretningsdrift på baggrund af oplevelser (erhvervsøkonomi), innovation og organisering af oplevelser og produktion af oplevelser (erhvervsøkonomi – strategisk ledelse og innovation) og værdiskabelse og salg (marketing). Der er derfor stadig behov for at videreudvikle og yderligere rodfæste den tværgående videnskabelige praksis inden for oplevelsesøkonomistudier. Det er håbet, at dette projekt kan bidrage til dette.

Jantzen, Vetner og Bouhcet (2011) har forsøgt at opgøre de forskellige discipliner, der konstituerer oplevelsesdesign som et tværvidenskabeligt forskningsfelt. Det drejer sig om æstetik, mentalitetshistorie, forbrugerteori, adfærdsteori, kommunikation og information samt management (Jantzen, Vetner, & Bouchet, 2011, p. 23).

¹⁸ Fx har de æstetiske fag traditionelt arbejdet med de fænomener og artefakter, der skaber oplevelser. Fx film, medier, kunst teater osv. Det ligger lige for at søge at overføre viden om disse områder til forretningsudvikling inden for andre områder, hvilket også er sket i vid udstrækning. Omvendt er der også interesse fra de merkantile fag, der opfatter oplevelser som en ny inspiration for udvikling af produkter og services.



Figur 3 - Tværfaglige elementer i oplevelsesdesigndisciplinen

Hver af disse discipliner leverer således bidrag til oplevelsesdesignpraksissen. Jantzen et al. har dog et forholdsvis positivt syn på denne polyfaglige designpraksis, idet der ikke er tale om, at oplevelsesdesign bliver en kampzone imellem forskellige faggrøfter, som man måske kunne frygte, da der ikke er tale om ”et sammenrend af etablerede traditioner, men en videreudvikling af stærke enkeltfagligheder i en åben dialog med hinanden” (Jantzen et al., 2011, p. 22). Man kan dog have sin tvivl om denne optimistiske vinkel på dialogen imellem enkelte fagdiscipliner, men i al fald etableres det, at oplevelsesdesign består af række forskellige faglige discipliner, som hver især har bidraget til designpraksissen. Der er derfor også på designområdet behov for at udvikle de overordnede, tværgående elementer.

Jeg opfatter dog ikke oplevelsesdesign og oplevelsesøkonomi som værende synonyme i forbindelse med denne afhandling, da oplevelsesøkonomi er en forholdsvis bred betegnelse for en økonomi eller en samfundssituation, hvor økonomisk værdiskabelse i vid udstrækning baserer sig på oplevelser og ikke blot en designpraksis. På den måde bliver oplevelsesdesign en slags praksis for skabelse og udmøntning af værditilbud i oplevelsesøkonomien. Et aspekt som også Jantzen & Vetner (2006) har været inde på, idet de skriver, at oplevelsesdesign ”er konkretiseringen af de idealer og værdier, der er indfældet i oplevelsesøkonomien, idet denne praksis drejer sig om at udforme – dvs. udtænke, realisere og vurdere – konkrete oplevelsestilbud” (Jantzen & Vetner,

2006). Hvilke elementer der så kan siges at konstituere oplevelsesøkonomien som sådan, vil vi vende tilbage til senere i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse” imens oplevelsesdesign som sådan ikke er fokus for afhandlingen.

Oplevelsesøkonomien har som nævnt ovenfor været genstand for en ganske markant interesse i en dansk kontekst, og har spillet en rolle i nationale strategier samt regionale og lokale udviklingsplaner og projekter siden starten af 2000’erne. Der er således tale om en policy-drevet udvikling, og ikke en forskningsdrevet udvikling, hvorfor det er relevant, at vi opholder os et øjeblik ved denne udvikling. Af rapporter og policy udgivelser i denne periode kan fx nævnes (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011; Kulturministeriet & Erhvervsministeriet, 2000; Reg. Lab, 2008; Regeringen, 2003; Videnskabsministeriet, 2005b). I de senere år fra starten af 2010’erne har tendensen været, at der i højere grad bliver snakket om kreative erhverv og kreativ økonomi – særligt i regionalt udviklingsperspektiv (L. Andersson, Nielsen, Kanstrup, Laursen, & Bennike, 2015; Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, 2011; Konsulentfirmaet NyX for Kulturbymidten 2017 og Region Midtjylland, 2010; Oxford Research A/S for Region Midtjylland, 2015; Regeringen, 2013; Region Syddanmark, 2014; Vækstteamet for kreative erhverv - design, 2013). Der synes derfor at være sket en forskydning, hvor det mere generiske begreb oplevelsesøkonomi bliver erstattet af den mere branchespecifikke og kategoribestemte omtale af kreative erhverv og kreativ økonomi. Hvorvidt dette er en permanent tilstand eller bare en oscillering imellem forskellige mere eller mindre synonyme koncepter og begreber, er det endnu umiddelbart for tidligt at sige, men det ligner dog en tendens. Der er på disse områder tydeligvis stadig mere behov for forskning til at blive mere præcis på, hvordan begreberne oplevelsesøkonomi, oplevelseserhverv, kreative erhverv osv. skal forstås og evt. afgrænses i forhold til hinanden og har af implikationer for virksomheders innovation og produktudvikling. Dette er også nødvendigt for at kunne udvikle bedre og mere effektiv erhvervspolitik.

I international sammenhæng har der muligvis hele tiden været mere fokus på de kreative erhverv og kreativ økonomi end oplevelsesøkonomi (*The Experience Economy*) som sådan, fx i udgivelser fra det britiske DCMS (Department of Culture, Media and Sport), UNCTAD samt ikke mindst den svenske K&K stiftelse, der var lidt på forkant med udviklingen i forhold til Danmark (Algotson & Daal, 2007; Nielsén, 2006; UK Department of Culture, 1998; UNCTAD, 2008, 2010). K&K stiftelsen har dog også hele tiden haft fokus på Upplevelsesindustrin, som er en svensk sektorspecifik ud-møntning af oplevelsesøkonomien, men med fokus på det, der typisk defineres som de kreative erhverv. På den måde har både det internationale fokus på creative economy og creative industries¹⁹, samt experience economy diskursen fra Pine & Gilmore, fungeret som en inspirationskilde for udviklingen af oplevelsesøkonomien i

¹⁹ Som er den engelske udgave af kreative økonomi og kreative erhverv.

Danmark, som i 00'erne har rummet både den egentlige ide om oplevelsesøkonomi og perspektivet om de kreative erhverv, som en vækstfaktor. Hvoraf sidstnævnte ser ud til at være dominerende i de senere år. I dansk policy sammenhæng er forståelsen af begrebet oplevelsesøkonomi desuden i de senere år i stigende grad, blevet linket mere snævert med turisme (Vækstteamet for turisme og oplevelsesøkonomi & Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, 2013) og tilgrænsende erhverv såsom attraktioner, restauration og natteliv. Altså også en branchespecifik definition der gør det nemmere at måle volumen og effekten af begrebet i en erhvervsøkonomisk forståelse. Der er, som vi skal se, ikke nødvendigvis det store modsætningsforhold imellem disse terminologier, men en nærmere begrebsafklaring vil kunne redegøre for det mere præcise forhold imellem dem og være med til at forklare den forskydning, der er sket i terminologien, samt afklare hvorvidt oplevelsesøkonomi primært har noget med brancher at gøre, eller om det primært har noget med innovationsproces eller værdiskabelsesproces at gøre. Det vil jeg derfor redegøre nærmere for i dette afsnit og i den forbindelse forsøge at udlægge en mere præcis terminologi herfor. Der skulle dog være redegjort for, at oplevelsesøkonomibegrebet har haft en markant gennemslagskraft i den offentlige diskurs på forskellig vis. Som det fremgår af ovenstående, er tendensen imidlertid også, at udviklingen og inddragelsen af oplevelsesbegrebet i diverse kontekster er præget af en vis opportunisme og kontekstafhængighed.

I denne afhandling som drejer sig om, hvordan oplevelser kan skabe ny værdi ved enten at innovere oplevelserne selv eller ved at lade oplevelser være en del af værdiskabelsesprocessen på anden vis og dermed i sidste ende skabe styrket forretningsdrift, er det imidlertid nødvendigt at opnå en mere præcis forståelse af, hvad oplevelsesøkonomien er, hvad den indebærer og hvilke værdiskabelspotentialer den rummer. Man kan spørge: hvad er oplevelsesøkonomi og hvad er baggrunden for og potentialerne i at tænke oplevelser og økonomi sammen, og hvordan kan vi blive bedre til at forstå dette fænomen? For at blive klogere på dette skal vi se lidt på, hvad forskningen har at sige om disse spørgsmål.

Der kan i den eksisterende oplevelsesøkonomiske litteratur, eller blot oplevelseslitteratur, identificeres en række mangler og problemer. Allerede med Pine og Gilmores kanoniske indledningsværk til oplevelsesøkonomien, *The Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1999), blev det tydeligt ekspliciteret, at oplevelsesøkonomien i deres forståelse drejer sig om innovation og værdiskabelse via oplevelser. Man kan endvidere iagttage, at der i al fald, i nordisk sammenhæng, er flere andre mere eller mindre relaterede spor i oplevelsesøkonomien, som fx regional udvikling og udvikling af kreative erhverv (Bille, 2009, 2012; Lorentzen, 2013). I denne afhandling er fokus rettet imod førstnævnte forståelse, dvs. oplevelser som en værdidifferentierende faktor i forhold til produkter og services og i oplevelsesbrancherne som sådan. Perspektivet bliver uddybet og diskuteret i kapitlet *Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse*.

Systematikken i Pine og Gilmores tilgang til innovation og værdiskabelse virker imidlertid på visse områder noget tilfældig, ligesom den empiriske underbygning af de

mange antagelser og hypoteser også kunne være mere grundig. Bogen rummer rigtig mange eksempler, men de udfoldes ikke i større udstrækning og der ekspliciteres ikke nogen metode eller forskningsvinkel på de mange eksempler, der rent faktisk fremstilles, ligesom et konkret oplevelsesbegrebet ikke defineres. Mange har efterfølgende både bemærket og kritiseret disse udfordringer (Boswijk, Peelen, & Olthof, 2012; Hultman, 2009; Jantzen & Rasmussen, 2007; Snel, 2011), og siden har der også været en del forsøg på at uddybe og styrke disse perspektiver.

Først og fremmest har der været arbejdet med innovation i oplevelsesøkonomien; som en indlejret del af oplevelsesøkonomien i sig selv og i forhold til hvor innovative de virksomheder og brancher, der er en del af oplevelsesøkonomien synes at være på forskellige parametre (Alsos et al., 2014; Arthur, 2011; Candi, Beltagui, & Riedel, 2013; Eide & Mossberg, 2013; Hjalager, 2010; Hultman, 2009; Pine & Korn, 2011; Snel, 2011; Sundbo, 2009; Sundbo, Sørensen, & Fuglsang, 2013). Der har været anlagt flere forskellige vinkler på relationen imellem innovation og oplevelser, og der er i den forbindelse etableret forskellige værdifulde indsigter i både oplevelsesbrancherne og måderne, hvorpå innovationen her foregår. Også dette uddybes i kapitlet *Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse*. Forskningen er imidlertid stadig sparsom og desuden spredt ud i flere forskellige fagfelter. Der er heller ikke på nuværende tidspunkt etableret en fælles faglig platform for, hvordan oplevelser og innovation skal udforskes. Der er således behov for mere forskning på området, og særligt er der behov for etablering af modeller, hvor de veletablerede koncepter og begreber fra innovationslitteraturen forbindes med oplevelser på mere stringent og systematisk vis, end det hidtil har været tilfældet. Desuden eksisterer der en række modeller fra den oplevelsesøkonomiske litteratur, som ofte fremstilles som oplevelsesinnovationsmodeller (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2014; Pine & Gilmore, 1999; Pine & Korn, 2011; Tarssanen & Kylänen, 2007). I princippet er der tale om (oplevelses)design modeller af forskellig observans, men som Sundbo & Darmer (Sundbo & Darmer, 2008) har været inde på, er det i praksis svært at adskille innovation og oplevelsesdesign i oplevelsesøkonomien. Det er tæt på at være to sider af samme sag. Dog er det påfaldende, at de forskellige modeller ikke i særlig høj grad støtter sig til alment anerkendte koncepter fra innovationsforskningen. Desuden er de først og fremmest konceptuelle, dvs., at de ikke har i særlig høj grad fokus på den forretningsmæssige del af oplevelsesdesignet, hvilket ellers er en forudsætning for at kunne kalde det for en innovation. Modellerne har derfor hver deres partikulære mangler, som er et resultat af, at de har et konceptuelt fokus på forskellige dele af oplevelsen eller oplevelsesdesignprocessen. Et særligt bemærkelsesværdigt forhold er, at disse modeller og litteraturen om forholdet imellem oplevelser i almindelighed i meget begrænset omfang kigger på, hvor i produktionsprocessen innovationen foregår, og hvilke resurser og capabilities virksomhederne kan og bør trække på i innovationsprocessen (Arthur, 2011). Et forhold jeg vil søge at styrke via udforskningen af afhandlingens opsatte forskningsspørgsmål og de tilknyttede forskningsstrategier, da det vil give et mere forretningsorienteret perspektiv på oplevelsesbaseret innovation. Den grundlæggende hypotese på dette område er således, at man ved at tage udgangspunkt i videnskabelige

forståelser af innovations- og konkurrenceorienteret strategi²⁰, kan skærpe og videreudvikle forståelsen af og dermed modellerne for oplevelsesbaseret innovation. Af denne grund undersøges innovation, strategi og konkurrencefordele i dybden i e-bogen *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*.

I forhold til at forstå oplevelser som en værdiskaber sig selv, så har fokus på dette været en lidt mere indviklet og uklar sag. På trods af at Pine & Gilmore selv hævdede at have ”opfundet” eller bare ”fundet” oplevelsesøkonomien i *The Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1999), og måske særligt vinklen med, hvordan man skaber ”added value” via oplevelser, så er det sidenhen blevet påvist fra flere sider, at der har været en lang forudgående tradition for oplevelsesbaseret værdiskabelse. Ophavet til denne oplevelsesbaserede værdiskabelsestradition, også kaldet *experiential marketing*²¹, tilskrives ofte et par indflydelsesrige artikler af Morris B. Holbrook og Elisabeth Hirschmann (Hirschman & Holbrook, 1982; Holbrook & Hirschman, 1982), som blev udarbejdet i kølvandet på den skelsættende marketing conference *Conference on Consumer Esthetics and Symbolic Consumption* i 1980 (P. Østergaard, 2007, p. 56). Der findes dog også mange forløbere for denne tænkemåde, men den idehistoriske undersøgelse af det hedoniske eller oplevelsesmæssige fokus på forbrug er ikke formålet med denne afhandling. Det kan dog nævnes, at Holbrook (Holbrook, 2006) selv sporer den oplevelsesorienterede tilgang til forbrug til (Abbott, 1955). Og som vi tidligere har været inde på, er emnerne heller ikke ukendte for Keynes, Marx og Adam Smith. Fokus er dog i betragtelig grad blevet skærpet siden Holbrooks og Hirschmanns udgivelser i starten af 1980’erne. Efterfølgende har spørgsmålet om værdiskabelse generelt og oplevelsesbaseret værdiskabelse i særdeleshed været behandlet fra forskellige vinkler inden for det marketingvidenskabelige felt (Schmitt, 1999a; Schmitt & Zarantonello, 2013). Fra omkring starten af 2000’erne har marketingtraditionen endvidere i højere grad tænkt forbrugeren eller kunden ind som en selvstændig og aktiv del af værdiskabelsen, fx i serviceinnovation, service-dominant logic og co-creation teorierne (Gronroos, 2006; Lusch & Vargo, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Sundbo & Toivonen, 2011). Denne udvikling har i sig selv givet et styrket fokus på de mere uhåndgribelige, oplevelsesmæssige elementer i værdiskabelsen (D. E. Andersson & Andersson, 2013; Hutter, 2011). Det synes dog først at være inden for de senere år, at de mere generelle tanker om værdiskabelse fra marketingteorierne for alvor begynder at flyde ud i de bredere oplevelsesøkonomiske publikationer og i fag og brancher, der er enten indeholdt i oplevelsesøkonomien eller benytter sig af oplevelser i værdiskabelsen. Særligt fremherskende i de senere år har turismeforskningen i den sammenhæng tilsyneladende været (Alsos et al., 2014; Arnould & Price, 1993; Jensen & Skallerud, 2015; Lindberg & Eide, 2016; Mossberg, 2007a, 2007b;

²⁰ Oversættelse af det Michael Porter inspirerede begreb *competitive strategy*

²¹ Som jeg gennemgående i afhandlingen bevarer i dets engelske form, da jeg ikke synes der findes en ordentlig dansk oversættelsesmulighed af konceptet.

Prebensen, Chen, & Uysal, 2014; Prebensen & Rosengren, 2016; Prebensen, Woo, & Uysal, 2014; Sørensen & Jensen, 2015).

Så på trods af det tidlige fokus på koncepterne ved innovation og værdiskabelse med udgangspunkt i oplevelser, så synes det, at det har været noget tid om at finde den rette ramme for at undersøge udmøntningen og potentialerne i dette idékompleks på et mere systematisk grundlag. Dog virker det som, der nu er et stigende fokus på dette. Hvad meget få indtil videre har gjort, er imidlertid at anlægge et nærmere fokus på, hvad det egentlig vil sige at skabe værdi (Lindberg & Eide, 2016; Prebensen, 2014; Prebensen, Chen, et al., 2014; Sundbo, 2015a). Det primære fokus i den oplevelsesøkonomiske litteratur hidtil har overvejende været konceptuelt, forstået på den måde, at fokus har været på at generere nye oplevelseskoncepter i de kontekster, der nu er. Og værdiskabelse har mere eller mindre været forstået som at generere mere omsætning og indtægt. Men som marketing- og serviceinnovation litteraturen har vist, er der mange flere nuancer i værdiskabelse end blot udvekslingen af penge, som vi må udforske nærmere, hvis vi skal komme til en nærmere forståelse af, hvordan den komplekse værdiskabelsesproces via oplevelser fungerer. Og for dermed at skabe bedre modeller for at arbejde med oplevelsesbaseret værdiskabelse på et økonomisk bæredygtigt plan i kommercielle og non-kommercielle kontekster. Værdi og værdiskabelse er komplicerede koncepter, og der findes flere forskellige former for værdi i det samlede system imellem virksomhed og forbruger. Der er derfor en markant mangel i forskningen af, hvad der præcis menes, når vi siger, at oplevelser skaber værdi, og hvilke former for værdi vi mener i den sammenhæng. Værdiskabelsesperspektivet bliver også uddybet i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse”.

Derudover leder det kommercielle perspektiv og værdiproblematikken videre til spørgsmålet om, hvordan kommercielle aktører på en balanceret måde kan arbejde med oplevelser i produkter, services og koncepter i forhold til deres forretningsmodeller og forretningsmodelinnovation. Dette er væsentligt i og med, at det er forretningsmodellen, der er med til regulere det samlede økonomiske system i virksomheden; herunder balancen imellem omkostninger og indtægter, forholdet imellem virksomhedens interne og eksterne resurser samt udvikling af de værditilbud, der skal gøre kunde/brugeren interesseret i virksomheden (Amit, Zott, & Pearson, 2012; Boswijk et al., 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Christopher Zott, Amit, & Massa, 2011). Man kan i den forbindelse spørge, om der i oplevelsesøkonomien er tale om særlige værditilbud, og hvordan disse værditilbud manifesterer sig i det samlede forretningsmodelsystem. Der er få, der har beskæftiget sig direkte med forretningsmodelperspektivet i oplevelsesøkonomien (Boswijk et al., 2012; Brannon & Wiklund, 2014; Furseth & Cuthbertson, 2014; Madsen & Vinogradov, 2015). Jeg vil derfor også tage dette perspektiv op og afsøge om forretningsmodelforståelse- og design kan være et svar på, hvordan innovation af oplevelser kan blive en bedre vej til at styrke forretningsgrundlaget og værdiskabelsen.

Endelig kan det konstateres, at forskning i oplevelser og oplevelsesøkonomi i vid udstrækning mangler systematiske empiriske analyser og data til at forankre og videreudvikle de teoretiske antagelser vedr. oplevelsers innovations- og værdiskabelsespotentiale. Jeg vil derfor bringe en empirisk dimension ind i projektet og ad den vej forsøge at give bidrag til, hvordan forskningen i relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse kan underbygges og styrkes empirisk.

2.4 FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Ovenstående opsamling og overvejelser leder mig nu til at formulere de fundamentale forskningsspørgsmål for den resterende del af denne afhandling, der skal belyse sammenhængen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse med det formål at skabe et mere præcist grundlag for forretningsudvikling via oplevelser:

1. Hvad er oplevelsesøkonomi?

For at skabe en grundlæggende forståelsesramme for, hvordan oplevelser og økonomi kan tænkes sammen, afsøges dette ved en udvidet kritiske gennemgang af litteraturen for at finde frem til, hvordan oplevelsesøkonomien er forstået, hvad den rummer, og hvor jeg umiddelbart positionerer mig inden for dette område. Besvarelsen af dette spørgsmål skal altså ses som etablering af en grundlæggende forståelse af begrebet oplevelsesøkonomi i forretningsmæssig henseende.

2. Hvordan fungerer oplevelsesbaseret innovation, og hvordan kan det ud-møntes i praksis; hvordan kan virksomheder arbejde med oplevelsesbaseret innovation?

Det skal således afsøges, hvad det vil sige at tænke begreberne innovation og oplevelser sammen. Hvad vil innovation sige, og hvilken særlige betydning har det, at innovation foregår med udgangspunkt i oplevelser eller inkluderende oplevelser?

3. Hvordan skaber oplevelser værdi, og hvilken slags værdi er der tale om? Hvad er oplevelsesbaseret værdiskabelse og hvordan kan virksomheder skabe værdi med oplevelser?

Værdi sidestilles ofte med penge, og det er naturligvis også den endelige interesse for virksomheder, der agerer kommercielt i oplevelsesøkonomien; dvs. viden om, hvordan oplevelser kan bruges eller har betydning i kommercielt perspektiv. Men før værdi bliver til penge, er der andre værdifaktorer, der må overvejes. Hvad er det fx for værdier, der i første omgang får kunderne til at interessere sig for værditilbuddet i en sådan grad, at de vil bruge en af deres knappe ressourcer, penge, på at få adgang til eller brugsret over oplevelsen. Dvs., at værdi i afhandlingen skal forstås i en bredere betydning end blot udveksling af penge, selvom det naturligvis er en del af det.

4. Hvad kendetegner værditilbuddet i den oplevelsesbaserede forretningsmodel, og hvordan kan virksomheder arbejde med innovation af oplevelsesbaserede forretningsmodeller?

Forretningsmodelperspektivet er teoretisk set af nyere oprindelse, og er tæt knyttet til både værdiskabelse og innovation. Alligevel er det interessant i en afhandling om hvordan oplevelser kan udgøre et strategisk forretningsgrundlag at se på, hvordan oplevelser og oplevelseskoncepter kan tænkes ind i en virksomheds samlede forretningsmodel og ikke mindst mulige revenue-strukturer, så oplevelsesinnovationer i større grad bliver en del af den samlede forretningsdrift og ikke blot partikulære indslag af æstetisk eller underholdningsmæssig karakter.

3 OVERORDNET FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Dette kapitel vil redegøre for det samlede forskningsdesign i afhandlingen, dvs. hvordan jeg arbejder mig fremad for at besvare de opsatte forskningsspørgsmål, hvilke metodiske greb benytter jeg mig i den forbindelse af, og hvordan er sammenhængen imellem de teoretiske og empiriske dimensioner af projektet.

Som det første skridt, er der behov for at uddybe teoretiske perspektiver på, hvordan man kan forstå oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse. Dette gennemgår og diskuterer jeg derfor i to længere teoretiske kapitler, der har til formål at danne en forståelsesramme, som tilsammen vil skabe et udgangspunkt for at danne skærpede teoretiske og designorienterede perspektiver på, hvordan oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse kan gribes an, hvilke faktorer der skal være på plads og hvilke fundamentale resurser, der skal tænkes ind i sådanne processer og som dermed skal afspejles i modellerne. Hensigten er at udvikle teoretiske modeller fra den designkonceptuelle dimension til en mere forretningsorienteret strategisk dimension. Målet er således ikke at udvikle nye modeller og tilgange til oplevelsesdesign som sådan, da oplevelsesdesign tænkes som en del af den overordnede ramme. Den store detaljerighed af tilgang og metoder, som er indeholdt i oplevelsesdesignprocessen berøres kun perifert i den resterende del af dette projekt. Det er således ikke hensigten med dette projekt at generere nye designpraksisser, men at komme til en dybere forståelse af forholdet imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse, og hvad det særlige ved oplevelsesprodukter og oplevelsesbaserede værditilbud er. Denne højnede forståelse og ny viden kan så efterfølgende udmærket informere oplevelsesdesignpraksissen, men den kan måske i endnu højere grad informere forretningsdrift og ikke mindst forretningsudvikling. På den måde kan projektets bidrag, på det mest overordnede plan, ses som et bidrag til udviklingen af det oplevelsesøkonomiske forskningsfelt ved at medtænke perspektiver fra både design, marketing og erhvervsøkonomi, herunder innovation og *strategic management*.

Efter denne teoretiske supplerings af den allerede gennemgåede teori vil jeg som nævnt undersøge spørgsmålene via en empirisk analyse, der skal bringe yderligere data og viden til de problemstillinger, der undersøges. Den empiriske undersøgelse i projektet er kvalitativ, idet formålet er at gå i dybden med de pågældende problemstillinger og komme til en dybere forståelse af, hvad det er for nogle faktorer i mødet med og brugen af oplevelsesprodukter- og services, der skaber værdi for brugeren. Derudover er det et komplementært formål at se på, hvad det fra produktionssiden, dvs. virksomhedernes synsvinkel, er for overvejelser, der har været bag lanceringen af de pågældende produkter og services, samt hvilke resurser og kompetencer mm., som virksomhederne har måttet trække på for at kunne lancere dem, samt hvad de mener at de har lært og fået ud af processerne. Denne undersøgelse skal skabe ny viden om strategisk

innovation med oplevelser. Den empiriske dimension af projektet udgøres af to cases, en primær case og sekundær case. Hovedcasen udgøres af MoOZ projektet, der drejede sig om at skabe mobile oplevelser i forlystelsesparker og sekundære case tager udgangspunkt i iPad projektet, der drejede sig om at skabe nye forretningsmodeller og indholdsformater i mediebranchen. Begge cases bliver uddybet og afgrænset nedenfor.

3.1 KVALITATIV FREMGANGSMÅDE OG CASE-STUDIES

Da formålet er at komme til dybere forståelse af disse forhold, er den valgte generelle metode kvalitativ (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Den overordnede metodiske ramme for den kvalitative undersøgelse kan samtidig siges at være case-studiet, da formålet ikke er at generalisere på baggrund af data fra mange tilfælde eller at afgrænse mig til et bestemt tema eller datakilde, men at komme til en dyb forståelse af innovation og værdiskabelsen inden for rammerne af nogle få, gode eksempler, som undersøges så dybt og detaljeret det nu findes nødvendigt (Flyvbjerg, 2006). Robert K. Yin (2009) har i forhold til valget af case-studiemetoden udviklet en matrix, der diskuterer en række forskellige samfundsfaglige forskningsmetoder:

Relevant situations for Different Research methods			
METHOD	(1) Form of Research Question	(2) Requires Control of Behavioral Events?	(3) Focuses on Contemporary Events?
Experiment	How, why?	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival Analysis	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes/no
History	How, why?	No	No
Case Study	How, why?	No	Yes

Tabel 2 - Valg af den rette overordnede forskningsmetode som præsenteret af Yin (Yin, 2009, p. 8)

Flere af de ovenfor opstillede forskningsspørgsmål ligger sig mest op af hvordan og hvorfor typen, som Yin opstiller som de typiske for et case-studie. De to udvalgte cases var samtidig på afviklings- og dataindsamlingsstidspunktet nutidige events og endelig var der ikke kontrol over disse efter de forskellige løsninger var lanceret, om

end man kan sige, at løsningernes lancering og den tætte forskningsmæssige opfølgning kan give casene karakter af at være et forskningseksperiment (Sørensen, Mattsson, & Sundbo, 2010). Der er dog ikke umiddelbart nogen modsætning imellem case-studie tilgangsvinklen og forskningseksperimentet. Et eksperiment vil i sig selv ikke umiddelbart være et case-studie, men viden genereret på baggrund af brede eksperimenter, kan godt indgå i cases eller case-studier. På den måde kan man sige, at de fleste parametre peger i retning af case-studiet som den primære undersøgelsesmodus, hvilket også synes at være den optimale forhold til at opnå dyb forståelse af disse afgrænsede tilfælde, som efterfølgende kan diskuteres i forhold til den etablerede teori og modeller på området. Yin opsætter endvidere en række definitioner på case-studier:

1. A case study is an empirical inquiry that:
 - investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
 - the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.

Og

2. The case study inquiry
 - copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
 - relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
 - benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis. (Yin, 2009, p. 18)

Som det vil fremgå af den samlede gennemgang i kapitlet her, er alle disse kriterier opfyldt i forhold til det her opsatte forskningsdesign. Eneste afvigelse er, at man kan sige, at jeg forsøger at opnå uddybet viden om oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse igennem de to forskningscases. Der er således tale om en afgrænsning af det undersøgte fænomen. Hvis man ser på forlystelsesparker eller digitale medier og nyheder generelt, ville der være uendeligt mange cases, der kunne undersøges. En afgrænsning af fænomenet er således nødvendigt, og denne afgrænsning er fundet inden for rammerne af de to inddragede cases.

Det har været diskuteret om case-studier, udelukkende er dybdegående undersøgelser af enkelt fænomener uden nogen generaliserbar værdi, eller om der godt kan udtrækkes mere generel viden fra case-studier. Som nævnt ovenfor er et af kriterierne, at forud definerede teoretiske positioner og standpunkter guider dataindsamling og analyse. Dette er i høj grad også tilfældet i denne afhandling, da indgangsvinklen som nævnt ikke blot er at forstå digitale, mobile medier i Fårup Sommerland eller hos Nordjyske Medier som sådan. Nej, vinklen er at forstå, hvorledes disse nye muligheder med deres

øgede service- og oplevelsespotentiale, kan være med til skabe ny innovation og dermed værdiskabelse for slutbrugeren. Derfor har jeg i forbindelse med dele af analyserne opsat omfattende teoretiske for-forståelser af, hvad innovation og værdiskabelse er, hvilke typologier af disse fænomener der findes, samt hvad der genererer dem. Dette skaber et guidende princip for både dataindsamling og analyse, uden jeg dog af den grund forestiller mig, at analysen bliver objektiv i positivistisk forstand af den grund (Alvesson & Sköldbberg, 2009, pp. 16–17). Som allerede nævnt er min overordnede epistemologiske position hermeneutisk (Alvesson & Sköldbberg, 2009; Collin & Køppe, 2003) og data skal stadig fortolkes uanset hvor meget teori, der inddrages som guidende princip. Men en løbende dialog imellem teori og analytiske resultater, vil forhåbentlig være med til at generere sobre og frugtbare resultater i analyserne. Flyvbjerg har yderligere kommenteret på opfattelsen af case-studiet som en metode, der kun kan sige noget om adskilte enkelttilfælde, idet han hævder, at:

One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force of example” is underestimated. (Flyvbjerg, 2006, p. 228)

Endelig skal det fremhæves, at den samlede fremgangsmåde i afhandlingen via case-studierne ses som deduktiv - induktiv. Dvs., de analytiske resultater fra det gennemført multiple case-study diskuteres i forhold til den eksisterende teori om oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse, og forhåbentlig på den måde bidrager til nye teoretiske antagelser og perspektiver. Ifølge Eisenhardt repræsenterer dette en frugtbar og hævdundet tilgang til relationen imellem induktive case-studier og deduktive teoretiske analyser. De to perspektiver kan dermed berige hinanden:

A major reason for the popularity and relevance of theory building from case studies is that it is one of the best (if not the best) of the bridges from rich qualitative evidence to mainstream deductive research. Its emphasis on developing constructs, measures, and testable theoretical propositions makes inductive case research consistent with the emphasis on testable theory within mainstream deductive research. In fact, inductive and deductive logics are mirrors of one another, with inductive theory building from cases producing new theory from data and deductive theory testing completing the cycle by using data to test theory. (K. M. Eisenhardt & Eisenhardt, 2007).

Det, at der er tale om et multiple case-study, og at der anvendes flere forskellige dataindsamlings- og analysemetoder resulterer endvidere i en metodetriangulering (Alvesson & Sköldbberg, 2009, p. 86), der understøtter de samlede resultaters validitet (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 272).

Der er ikke helt ensartethed i graden af induktiv tilgange i de enkelte analyser. Visse analyser er mere rene eller naive end andre. Når det gælder de to indledende analyser af brugernes oplevelse af Fårup Smartphone app og Skallerup Seasides SMS-service, er analysen forsøgt lavet forholdsvist forudsætningsfri, dvs. at konkret teori ikke i særlig høj grad har været styrende for analyserne. Dog har der været et indledende fokus på oplevelsen af interaktionen med og brugen af et ny teknologisk funderet service- og oplevelsesfænomen for brugeren. Men bortset fra dette er udsagn og supplerende observationsdata blevet kodet fra bunden, kategoriseret i bredere kategorier og til sidst samlet og fortolket på tværs til den samlede repræsentative form, der foreligger i de inkluderede artikler. Dermed ligger denne analyseform tæt på principperne fra Grounded Theory, i den form, som den ses ved Glaser og Strauss (Glaser & Strauss, 1967), som også har inspireret Kvale i den måde, han har udviklet sit system til analyse af kvalitative forskningsinterviews (Kvale & Brinkmann, 2009, pp. 223–240). Andre dele af analysen er mere styret af forhåndsdefinerede kategorier, som empirien tolkes ind i. Dvs., at det stadig kodes og kategoriseres, men det gøres med et bestemt sigte for øje, og derfor bliver fortolkningen mere målrettet, og den forudsætningsløse, objektive lytning til materialet bliver måske mindre udtalt. Dette gælder fx for den del af empirien, der analyseres for indikationer på innovation og værdiskabelse. Her er de analytiske kategorier dannet på baggrund af de teoretiske rammer, der opsættes for analysen. Det gøres ikke for deduktivt at bekræfte teorien, men for at finde ud af hvilke elementer fra de teoretiske perspektiver, der er på spil i case-studierne og forstå, hvorledes dette harmonerer med det teoretiske udgangspunkt. Perspektivet er som nævnt, at der i en efterfølgende induktiv proces kan lægges nye aspekter til de teoretiske udgangspunkter.

Et af de fænomener som indgår i casens genstandsfelt, og som kan være vanskelig at udforske, er oplevelsen. Det er på sin vis overraskende, at der i den forholdsvist omfattende videnskabelige litteratur om oplevelsesøkonomi og oplevelser ikke eksisterer flere metoder og modeller om, hvordan man kan udforske oplevelser samt oplevelsesbaserede produkter og services. Der findes en del metodevejledninger inden for det tilgrænsende område user-experience (Buxton, 2007; Greenberg, Carpendale, Marquardt, & Buxton, 2011; Hassenzahl, 2010), men i forhold til den bredere oplevelsesøkonomiske og oplevelsesmæssige dimension er udvalget begrænset, og de fleste metoder inden for user-experience området er desuden designmodeller, dvs. anvendende i forhold til, hvordan man kan skabe oplevelser, fx (Buxton, 2007; Garrett, 2011; Greenberg et al., 2011). Faktum er dog at to af de koncepter, der ønskes belyst via et empirisk case-studie, oplevelser og værdi, er subjektive fænomener, som man næppe kan komme til grundig forståelse af ved observationer alene eller via typiske kvantitative metoder - med mindre disse også rummer kvalitative dimensioner. Jantzen og Vetner har i deres teori om oplevelsens (psykologiske) struktur udviklet en model, der delvist kan lede os i retning af, hvilken overordnet forskningsmetode man kan inddrage:

	Modus	Måleenhed	Domæne	Tema	Metode
Refleksivt	Narration	Social aktør	Kommunikation	Identitet	Kvalitativ
Vanebaseret	Kognition	Gruppe	Automatisme	Skema	Kvantitativ
Evaluerende	Emotion	Organisme	Adfærdsændring	Kontrol	Eksperimentel
Neurofysiologisk	Nydelse	Nervesystem	Tilstandsændring	Pirring	Eksperimentel

Tabel 3 - Kendtegn og måleenheder ved de fire niveauer i oplevelsens struktur (Jantzen & Vetner, 2007a, p. 212).

Jeg anser typologiseringen som indikativ, idet man kan forestille sig mange former for blandingsmetoder til at undersøge de forskellige oplevelsesniveauer. Skemaet skal således, efter min mening, ikke ses som det absolutte bud på, hvordan man kan undersøge oplevelser i de forskellige led af oplevelsens struktur. Undersøgelsen i afhandlingen i forhold til aftagersiden retter sig primært imod brugernes refleksive niveau, hvorfor de metoder der inddrages, typisk er rigere kvalitative metoder såsom interviews og dagbøger. I den forstand skal det således også nævnes, at jeg anlægger et hermeneutisk perspektiv på empirien (Alvesson & Sköldbberg, 2009; Collin & Køppe, 2003), idet jeg mener, at rigdommen i materialet opstår imellem det datamateriale, der udvikles i de enkelte undersøgelseskontekster og det fortolkende blik, jeg som analytiker lægger på det (Alvesson & Sköldbberg, 2009, pp. 307–308) - men mere om dette senere. I det perspektiv kunne man også have valgt den semiotiske/tekstanalytiske tilgangsvinkel til oplevelsesfænomener, som Jantzen og MÆRKK fremhæver (Jantzen, 2014). Dette kan være en god metode til at opnå forforståelse af en case eller et oplevelsesdesign, men i dette tilfælde hvor jeg søger empiriske viden om fænomenerne for på et induktivt grundlag at videreudvikle teorier om oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse, vurderer jeg ikke, at den er tilstrækkeligt. Det fortolkende semiotiske perspektiv indgår dog i en hvis udstrækning i analyserne. Særligt casestudiet af MoOZ-projektet (som præsenteres i næste afsnit) inddrages dog også observationsstudier, der ifølge Jantzen og Vetner (2007) er en kvalitativ metode, der er velegnet til at undersøge det vanebaserede niveau i oplevelsen, da dette niveau er relateret til vores ureflekterede reaktioner i givne situationer. Dette var dog et naturligt valg, da en del af projektets formål var at undersøge brugerinteraktion med nye interaktive, mobile medier i oplevelseskontekster for dermed at få en øget indsigt i de umiddelbare reaktioner, der kunne afkodes via kropssprog, dialog, handleform osv. Hertil er observationsstudier et nyttigt redskab, særligt i forbindelse med besøg i forlystelsesparker, da observationer normalt foretages for at følge, ”hvordan mennesker handler i forskellige sammenhænge. Derfor er fokus på de direkte aflæselige træk ved situationen, dvs. deltagerens interaktion med det materielle og sociale miljø”

(Raudaskoski, 2010, p. 82). De generede data fra observationsstudierne skal naturligvis stadig fortolkes og sættes i en meningsskabende sammenhæng, så den grundlæggende hermeneutiske tilgangsvinkel er den samme. Desuden blev der også i forbindelse med iPad projektet lavet surveys vedr. brug af iPads og integration af iPads som en ny teknologiform. Denne survey rummede dog flere åbne kvalitative spørgsmål og sektioner. Man kan også indvende over for Jantzen og Vetner, at der umiddelbart ikke er noget i vejen for at danne kvantitative indikatorer via en survey, hvorfra man kan uddrage generelle mønstre fra det reflektive niveau. Disse metoder vil dog næppe kunne give samme detaljeniveau, som den kvalitative undersøgelse, og de vil ikke kunne give os indsigt i, hvad der bestemmer en bestemt værdiskabelse eller en bestemt oplevelse af den enkelte service eller oplevelsesprodukt, men med den rette fremgangsmåde kan en mixed methods tilgang give bedre resultater end en ensidig kvalitativ eller kvantitativ tilgangsvinkel. Det afhænger dog fuldkomment af naturen af den enkelte forskningscase (Flyvbjerg, 2006, p. 242).

Flyvbjerg (2011) går endda så langt som til at sige, at case-studier arbejder med dybden i fænomenet, imens statistisk analyse arbejder med bredden i fænomenet. Da målet for den ene del af den empiriske case-baserede undersøgelse i dette ph.d.-projekt er bred forståelse af, hvorledes et dybest set mentalt fænomen som oplevelse kan være med til at generere værdi for brugeren, så er der også flere gode grunde til at indtage et grundlæggende kvalitativt syn på empirien. I den forbindelse kan man endvidere erindre sig Diltheys klassiske distinktion imellem forklarende tilgange (forenklet sag naturvidenskaber) og forstående tilgange (forenklet sagt human- og samfundsvidenskaber). Her udlagt af Karpatschof (med udgangspunkt i den klassiske diskussion om psykologiens metodegrundlag):

En forstående tilgang vil ikke reducere menneskelige foreteelser til kausalmekanismer, men derimod forstå dem i Diltheys forstand, nemlig ud fra den mulighed, forskersubjektet har for at forstå sit undersøgelsesobjekt, som er baseret på vores medfødte, tillærte og specifikt optrænede evne til gensidig forståelse. Den forstående tilgang søger altså ikke kausaliteten, men intentionaliteten i menneskelig handling, tænkning og følelse. Det er den metodologiske realisation af den forstående tilgang til forskning, som udgør den kvalitative undersøgelsesform. (Karpatschof, 2010, p. 418)

I den forståelse søger den kvalitative undersøgelsesform således ikke kausalitet, dvs. årsagsforklaringer, men dybde og forståelse af hvorfor og hvordan fænomener optræder sådan, som de gør. Og dermed er det også en metode, der specifikt retter sig imod udfoldelse af de enkelte tilfælde, mere end der søges generaliseringer på tværs af store datasæt eller lignende. Denne meget skarpe opdeling imellem kvantitative metoder og kvalitative metoder er dog måske efterhånden en smule forældet. Den stigende brug af computerredskaber i den kvalitative forskning og fremvæksten af det såkaldte mixed methods felt (Frederiksen, 2013, p. 18) har i hvert fald været med til at danne

nye tilgangsvinkler ved at mixe elementer fra henholdsvis den kvalitative og kvantitative tradition på den meste hensigtsmæssige måde i forhold til den konkrete forskningscase. Alvesson og Sköldberg argumenterer også for, at forskningsparadigmerne ikke længere behøver være så adskilte, som den klassiske forståelse lagde op til.²² I deres optik drejer det sig mere om ikke at grave dogmatiske grøfter imellem de enkelte forskningstraditioner, og indikatoren for god forskning bliver således nærmere epistemologisk og ontologisk funderet end metodiskfunderet:

In our view it is not methods but ontology and epistemology which are determinants of good social science. These aspects are often handled better in qualitative research – which allows for ambiguity as regards interpretive possibilities, and lets the researcher's construction of what is explored become more visible – but there are also examples of the use of the quantitative methods in which figures, techniques and claims to objectivity are not allowed to gain the upper hand, but are subordinated to a well thought out overall research view (among them Bourdieu, 1984; Silverman, 1985). If we can avoid the trap of regarding quantitative results as robust and unequivocal reflections of reality 'out there', there is no reason to be rabidly 'anti-quantitative'. (Alvesson & Sköldberg, 2009, p. 8)

Her italesættes den kvalitative forskningsmetodes relative rummelighed i forhold til den kvantitative. Jeg kunne således ifølge Alvesson og Sköldberg godt have mixet kvalitative metoder og kvantitative metoder uden at ødelægge forskningsdesignet. Jeg har imidlertid grundet det oplevelsesorienterede og forståelsesorienterede fokus valgt at holde mig til det kvalitative. Pointen i denne sammenhæng er imidlertid primært at argumentationen for den rette forskningsmetode, i ligeså høj grad er af ontologisk og epistemologisk karakter, som af metodisk, hvorfor jeg vil vende tilbage til dette perspektiv efter præsentationen af de to cases samt de konkrete metoder og analysestrategier, der bliver anvendt i case-studierne.

Jeg vil i første omgang give en introduktion til de to cases, der inddrages i undersøgelsen. Efter dette vil jeg redegøre nærmere for de specifikke metoder, som den empiriske undersøgelse anvender samt de ontologiske og epistemologiske spørgsmål

²² Og det skal også ganske kort til denne diskussion tilføjes, at meget af kilden til diskussionen af de grundlæggende forskelle på kvantitative og kvalitative forskningsmetoder og humanistiske, samfundsvidenskabelige og naturvidenskabelige basisområder igennem tiden har drejet sig om legitimeringss spørgsmål; hvem har patent på sandheden, hvilken sandhed, hvad skal samfundet bruge sine resurser på osv. Et hurtigt blik på den aktuelle uddannelses- og forskningsmæssige diskussion afslører, at denne diskussion nok ikke forsvinder igen. Eller at den i hvert fald udspiller sig på flere forskellige niveauer og med flere forskellige formål. Personligt abonnerer jeg fuldt ud på den holdning Alvesson og Sköldberg udtrykker, og ser store potentialer i mixed methods paradigmet, så længe det bliver anvendt med indsigt.

dette rejser. Denne dimension er vigtigt at få med for, at vi i dette hele taget har en bevidsthed om, hvilket niveau projektets konklusioner befinder sig på og hvilke begrænsninger, der er i den viden og data, som disse konklusioner hviler på.

Ud over den overordnede kvalitative metodiske tilgangsvinkel og case-studiets specifikke metoder og perspektiver, vil jeg også kort berøre aktionsforskningsparadigmet, da begge de nedenfor introducerede cases rummer en tydelig aktionsforskningsinspireret fremgangsmåde. Det er gavnligt at se på, hvad denne fremgangsmåde har af implikationer, da det fortæller noget om projekternes forløb, samt de resultater og effekter der er kommet ud af det, og dermed den platform for videre innovation som de kan have afsat sig. Jeg betragter dog ikke overordnet set de to projekter som egentlige aktionsforskningsprojekter i kernen - kun inspireret af elementer heraf.

3.2 KVALITATIVE CASES I PROJEKTET

Som afsæt for den kvalitative undersøgelse, der skal udvide forståelsen af relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse afsøges to cases, der tager udgangspunkt i to større udviklings- og innovationsprojekter inden for forskellige områder af oplevelsesøkonomien. Der er tale om en primær case, som tager udgangspunkt i udviklingsprojektet *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*, hvor der medvirkede fem store Nordjyske attraktioner/forlystelsesparker, en større medievirksomhed samt Aalborg Universitet. Herudover inddrages en sekundær case, der tager udgangspunkt i medievirksomheden Nordjyske Medier og innovationsprojektet *iPad-projektet*, som var et samarbejde imellem medievirksomheden Nordjyske Medier og Aalborg Universitet.

Formålet med den empiriske dimension af ph.d.-projektet er som nævnt på den ene side at opnå mere viden om, hvordan virksomheder i oplevelsesøkonomien tænker nye innovationsmuligheder og forretningsmodeller, nye produkter og services, inkludering af ny teknologi og udvikling af nye oplevelser og på den anden side, hvordan slutbrugeren oplever disse produkter og services, og hvordan de vurderes at skabe værdi. Dermed synes det oplagt at inddrage to omfattende udviklings- og innovationsprojekter, som har den fælles konstituerende, at der i begge tilfælde er

3. lanceret nye oplevelsesorienterede produkter og services i virksomhedens drift,
4. har været løbende dialog med ledelse og udviklingsteam før, under og efter lanceringen og
5. har været udført omfattende kvalitative brugerundersøgelser i forbindelse med brug og modtagelse af de pågældende produkter og services.

Når MoOZ-projektet er valgt som hovedcasen, skyldes det en række faktorer, herunder

6. at det er det projekt, jeg har været dybest involveret i, da jeg var udførende projektleder for det,

7. at det er det projekt, der har haft det mest eksplicite oplevelsesøkonomiske formål,
8. at det er det projekt, der har genereret mest tilgængelig data, og
9. at det er min vurdering, at kvaliteten af de data, der findes fra projektet, er de mest velegnede for dette projekts formål.

Jeg vil i det nedenstående give en kort introduktion til de to projekter, så forståelsesrammen herfor er grundlagt, inden jeg efterfølgende redegør for de konkrete undersøgelser, der er blevet gennemført i tilknytning til hvert projekt, og dermed også redegør for hvilke data, der er genereret, som den efterfølgende analyse vil tage udgangspunkt i.

3.1.1 MOOZ PROJEKTET: ROLLE OG METODE

MoOZ – Mobile Oplevelseszoner var et projekt bevilliget af Den Europæiske fond for Regionaludvikling via Vækstforum Nordjylland. Projektet løb i perioden 1.5.2009 – 31.12.2011. Se (Jensen, 2014c) for flere fakta om projektet. Projektet som sådan er i øvrigt grundigt videnskabeligt afrapporteret i (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014), hvori tre af artiklerne der indgår i dette ph.d.-projekt, også er publicerede.

Projektet var et udviklingsprojekt, som havde deltagelse af en række større attraktioner og forlystelsesparker i Nordjylland med det overordnede formål at gribe de service, oplevelses- og brugerkontaktmuligheder, som udviklingen af mobile medier på projektets opstartstidspunkt antydede. Projektet blev udviklet, gennemført og administreret af ApEx – Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi og Indimedia – Center for Interaktive, Digitale Medier og Oplevelsesdesign, som begge organisatorisk var placeret på Aalborg Universitet. Som partnere i projektet, og i en forstand applikationsvirksomheder for de løsninger og koncepter mm. som projektet skulle arbejde med, deltog en række markante nordjyske attraktioner i projektet. Disse var i udgangspunktet Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium, Aalborg Zoo, Skallerup Klit Feriecenter (i dag Skallerup Seaside Resort) og Tivoli Karolinelund (som dog lukkede i 2010 – altså i projektperioden). Ud over attraktionerne medvirkede medievirksomheden Nordjyske Medier, som også har haft en løbende interesse i at finde forretningsmuligheder i brugernes migration til en helt ny medieplatform: det mobile medie.

Projektets idegrundlag og overordnede formål var i korte træk:

- dels at skabe samspil om innovation, videndeling og videnopbygning for derved at styrke innovationskapaciteten i regionen inden for lokationsbaserede tjenester og mobilt indhold
- dels at udbrede IKT (Informations- og Kommunikationsteknologier) til SMV'ere, der har en forholdsvis lav udnyttelsesgrad af informationsteknologi, nemlig attraktioner og forlystelsesparker

Disse brede, generelle udviklingsformål skulle indfries via projektets mere konkrete formål, som var:

- *dels at udvikle attraktivt oplevelsesorienteret indhold til mobile medier og lokationsbaserede tjenester til denne brugskontekst, nemlig attraktioner og forlystelsesparker*
- *og endelig at indsamle viden om hvilke mobile tjenester og digitalt indhold forbrugerne efterspørger og bruger i bestemte brugssituationer.* (Jensen, 2014c, pp. 22–23)

Det har således været projektets formål at udvikle, implementere og teste/evaluere nye mobile oplevelsesløsninger på de enkelte attraktioner i løbende dialog med og inddragelse af de enkelte attraktioner. De løsninger der i udgangspunktet søgtes opsat på de enkelte attraktioner, var i udgangspunktet tænkt til at:

- *berige oplevelsen ved at lægge et ekstra digitalt lag oven på den oprindelige oplevelse*
- *skabe helt nye oplevelsesdimensioner i form af digitale mediascapes oven på den fysiske lokalitet*
- *forlænge oplevelsen ved at understøtte aktiviteter 'før' og 'efter' den primære oplevelse i attraktionen*
- *skabe markedsføringsmuligheder inden for attraktionen og uden for attraktionen*
- *skabe grundlag for forskellige former for viral markedsføring fra kunde til kunde*
- *skabe helt nye digitale oplevelser inden for traditionelle fysiske oplevelsesrum* (Jensen, 2014c, p. 25).

Dette var intentionen, som den oprindeligt blev udtrykt i projektets ansøgning. Formålet med de konkrete løsninger var baseret på omfattende forskning og research om det mobile medies oplevelsesmuligheder ved udgangspunktet for projektet. Men det skal således ikke forstås på den måde, at det var de ideer, der rent faktisk blev implementeret – det var blot udgangspunktet. Det viser således det klare oplevelsesfokus, der var i projektet, hvor en ny teknologi skulle være med til at skabe nye oplevelser og dermed ny værdi for kunderne på attraktionen og dermed også for attraktionerne selv.

I praksis blev projektets løsninger udviklet og implementeret i tre brede faser, som var (Jensen, 2014c, p. 37):

1. Oplevelsesture: Alternate reality games – Noorhjem
2. Services og information før, under og efter besøget
3. Serviceoplevelser og oplevelseslæring (individuelle løsninger)

De enkelte faser kørte ikke som adskilte processer i en successiv progression, men det var de dominerende udviklingstemaer i hver fase af projektet. Opdelingen signalerer samtidig, at de to første faser var fælles løsninger på tværs af attraktionerne, imens det sidste tema var individuelle, skræddersyede løsninger. Ved starten på fase tre var Tivoli Karolinelund under lukning, imens Nordsøen Oceanarium ønskede at stå uden for denne del af projektet. Dvs., at der i praksis blev udviklet tre individuelle løsninger. Her følger en ganske kortpræsentation af de forskellige løsninger:

Oplevelsesture: Alternate reality games – Noorhjem blev udgjort af en mobil, interaktiv skattejagt/spil ved navn Noorhjem. Noorhjem blev igangsat og udviklet af VisitNordjylland i samarbejde med BaaringStories, der stod for indholdsudviklingen og More Mobile Relations, der stod for teknologisk udvikling og koordination. Der var i alt 31 lokationer (attraktioner, turistdestinationer, museer mm.) med i spillet, hvor der kunne udspilles scener i skattejagten. Den grundlæggende præmis i spillet var, at der bag det Nordjylland vi kender, findes et skjult Nordjylland, Noorhjem, hvor krig er ved at bryde ud. Det skyldes, at den magiske amulet Ravnoor er blevet stjålet, og spillet går så ud på, at man som spiller skal finde Ravnoor, bringe den tilbage til dens rettes sted og genoprette freden. For at kunne gøre dette, skulle man gennemspille fem quests, som kunne gennemføres vilkårligt på de 31 medvirkende lokationer. De fem MoOZ attraktioner var med som fem ekstra informationsmættede lokationer, hvor man ud over de lokationsspecifikke quests også kunne hente ekstra materiale, såsom mp3 filer med ekstra information om Noorhjems karakterer, illustrationer af disse karakterer samt diverse links. Målet var således at lave ekstra oplevelsesberigede questpunkter på MoOZ-attraktionerne. Den teknologiske infrastruktur der fik Noorhjem til at fungere bestod af SMS service, en spildatabase, Interactive Voice Resonse og på de fem MoOZ attraktioner også Bluetooth-noder. Noorhjem var tilgængelig for brugere i lidt over et år, hvorefter spillet blev lukket ned grundet for store omkostninger. Forskellige former for brugerbetalingsmodeller blev overvejet, men det blev vurderet, at potentialet ikke var til dette. Noorhjem og brugernes opfattelser heraf er dokumenteret og analyseret i (C. M. Østergaard, 2014d).

Services og information før, under og efter besøget blev udgjort af en række tjenester, der skulle servicere gæsterne på de enkelte attraktioner med informationer om den pågældende attraktion, når de måtte ønske den, eller havde brug for den før, under og efter besøget. Desuden var der et element af oplevelsesberigede services under besøget i forbindelse med quizzet og push-beskeder. Målsætningen med dette projektspor kan opsummeres som:

Målet var, at gæsterne altid kunne få den information, de havde behov for om den pågældende attraktion på det tidspunkt, de måtte ønske det. De mobile applikationer blev dermed benyttet til at berige og forlænge

oplevelsen af det almindelige fysiske besøg på attraktionen. Derudover var formålet at udvikle lokationsbaserede tjenester og oplevelser, som gæsterne udelukkende kunne opleve ved at besøge specifikke steder i de givne attraktioner. (Jensen, 2014c, p. 40)

De tjenester, der indgik i den samlede før-, under- og efter besøget pakke var:

- 1) *SMS-sender* der kunne bruges til at sende forskellige konfigurationer af et SMS-baseret nyhedsbrev ud,
- 2) *SMS-informationsforløb* som gæsten kunne tilmelde sig og dermed få pushet en række informationsbeskeder ud over de tre – fem timer, som et besøg gennemsnitligt varer,
- 3) *SMS quizzer* som kunne implementeres i forhold til lokationsspecifikke oplevelser, fx dyrene i Zoo, eller når man står i kø i en forlystelsespark,
- 4) *MMS-indsendelse og afstemning* (mobilt galleri), der gjorde det muligt at lave en konkurrence, hvor brugerne kunne stemme på dagens eller sæsonens bedste billede fra parken og endelig
- 5) fik hver af de medvirkende attraktioner udviklet et mobil-site, som var en særlig mobil-optimeret version af deres hjemmeside. *Før, under og efter løsningerne* og brugernes oplevelse heraf er dokumenteret og analyseret i (C. M. Østergaard, 2014b).

Som sagt bestod tredje fase *Serviceoplevelser og oplevelseslæring* af en række individuelle løsninger. I denne fase blev der udviklet løsninger til Fårup Sommerland, Skallerup Seaside Resort og Aalborg Zoo.

Til Aalborg Zoo blev der udviklet et mobilt undervisningsforløb, som skulle ses som et interaktivt, mobilt ekstra tilbud til Aalborg Zoos skoletjeneste, hvis formål er at formidle viden om dyr til 4. og 5. klassetrin. Forløbet sendte eleverne på jagt efter oplysninger i Zoo, som de skulle indrapportere via en mobiltelefon. De indrapporterede svar kunne efterfølgende gøres til genstand for en fælles diskussion og læringsproces i klassen. Det mobile undervisningsforløb er dokumenteret og analyseret i (C. M. Østergaard, 2014a).

De to øvrige individuelle forløb er dem, som jeg har valgt at fokusere mere dybdegående på som analyseobjekter i denne afhandling. Det drejer sig således om de løsninger, der blev udviklet til Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort.²³

²³ Skallerup Klit Feriecenter ændrede efter projektets afslutning navn til Skallerup Seaside Resort. Derfor bruger jeg dette navn om resortet, når jeg skriver om det fra nutidig synsvinkel. I visse skrifter, fx artikler i MoOZ antologien (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014), vil resortet dog være benævnt Skallerup Klit Feriecenter.

Til Fårup Sommerland blev der udviklet en smartphone-applikation, der kunne anvendes til iPhone og Android baserede telefoner. Jeg har præsenteret, dokumenteret og analyseret brugernes anvendelse og oplevelse af Fårup Sommerlands smartphone app sammen med Thomas Dyrmann Winkel i artiklen *Stil dem venligst i kø... Velkommen til Fårup Sommerlands ventetids-app* (Smed & Winkel, 2014).

Til Skallerup Seaside Resort blev der udviklet en SMS-informations service, som særligt havde til formål at informere gæsterne om aktiviteter på resortet og ledige pladser hertil. Jeg har præsenteret, dokumenteret og analyseret brugernes anvendelse og oplevelse af Skallerup Seaside Resorts SMS-service sammen med Jesper Christensen i artiklen *Skallerup Klit Feriecenters SMS-service* (J. Christensen & Smed, 2014).

Jeg vil yderligere diskutere disse to sidstnævnte løsninger i forhold til en forståelse af oplevelsesbaserede værditilbud som indledning på diskussionen af innovation og værdiskabelse i analyseafsnittet ”Metaanalyse: innovation og værdiskabelse”.

Ud over de konkrete løsningsforløb var der en række andre aktiviteter og formål i projektet. Jeg har tidligere fremført den pointe, at der på den måde i MoOZ-projektet organisatorisk har været tænkt, at de aktiviteter der er blevet gennemført, og ikke mindst de overordnede målsætninger for projektet, er et tydeligt aktionsforskningsperspektiv. Hele projektets fokusområde blev fastlagt via en række fælles workshops, hvor flere repræsentanter fra alle partnere deltog. Her blev ønsker, ambitioner og udfordringer mm. inden for projektets overordnede rammer kortlagt og kategoriseret, hvorefter projektledelsen søgte at opstille løsningsscenarier for de enkelte udfordringer, samt at tilføre viden til projektet som sådan og de enkelte partnere i særdeleshed. Under hele projektførelsen blev der afviklet jævnlige konsortiemøder for at afstemme projektets fremdrift og løsninger ligesom, der var nedsat en styregruppe, der afholdte jævnlige møder med projektledelsen. Derudover blev der jævnligt afviklet møder imellem projektets partnere og potentielle leverandører, så begge parter kunne lære hinandens ønsker og behov bedre at kende. Omfanget af projektet var på den måde større og mere end udvikling og implementering af de enkelte løsninger, og denne fremgangsmåde har bidraget positivt til projektets relative succes og gennemslagskraft. Hvis man kigger ud over det snævre partnerskab omkring projektet, så gennemførte projektet også en række bredere aktiviteter, som også partnerskabet havde glæde af. Disse var:

- *Afholdelse af interne lukkede workshops/seminarer med konsortiepartnere*
- *Afholdelse af åbne workshops/seminarer*
- *Udsendelse af skriftlig formidling i form af nyhedsbreve*
- *Afholdelse af en større, international conference/symposium*

- *Afholdelse af en afsluttende konference med afrapportering af projektets erfaringer og resultater for den almene offentlighed og branchen med fokus på demonstration af de udviklede cases, demoer og applikationer*
- *Videre opbygning af nationalt og internationalt netværk omkring projektets centrale tematikker*
- *Endelig opsamling og afrapportering af projektet*
- *Udgivelse af antologi baseret på artikler, oplæg mv. produceret i og umiddelbart efter projektperioden. (Jensen, 2014c, p. 47)*

Projektet indebar således en kontinuerlig læringsproces for projektets partnere og andre dedikerede interessenter, hvor viden fra forskere og eksperter blev tilført ude fra. Den løbende dialog imellem projektets interessenter, herunder attraktioner, leverandører, indholdsleverandører og forskere mm. blev faciliteret og de opsatte løsninger blev testet via dybdegående brugerundersøgelser og justeret undervejs i projektforløbet. Aktionsforskningsperspektivet og de interne og eksterne effekter projektet har afsat, er i store træk dokumenteret og afrapporteret i (Jensen & Smed, 2014). Jeg vil dog som nævnt uddybe aktionsforskningsperspektivet nedenfor fra en mere teoretisk vinkel for på denne måde, at kunne kontekstualisere fremgangsmåden i projektet, dets effekter og dets betydning for at lave innovationsprojekter i oplevelsesøkonomien.

Som sagt blev der gennemført en række forskellige del-projekter og tilhørende brugerundersøgelser i forbindelse med MoOZ-projektet. Det er i disse brugerundersøgelser, jeg søger efter værdiindikatorer i mødet imellem den udviklede løsning og dens brugere: hvordan er der responderet på løsningerne i et oplevelsesorienteret perspektiv, og hvilke former for værdi har dette møde fremkaldt? Tabellen nedenfor viser det samlede antal løsninger og typer af brugerundersøgelser, der blev gennemført i forbindelse med MoOZ-projektet. Der blev forud for flere af de forskellige undersøgelsesprocesser udført præ-studier for at få indtryk til de endelig observationspunkter og interviews:

Delprojekter og empiriske undersøgelser i MoOZ-projektet					
	Del-projekt	Præ-studier, juli 2010	Case-studier, august 2010	Præ-studier, juli 2011	Case-studier, august 2011
Aalborg Zoo	Noorhjem	Observation	Observation og interviews		Shadowing og interview

	Før, under, efter	Observation	Observation og interviews		Observation og interview
	Det mobile undervisningsforløb			Observation	Shadowing og interview
Tivoli Karolinelund	Noorhjem	Observation	Observation og interviews		
	Før, under, efter	Observation	Observation og interviews		
Fårup Sommerland	Noorhjem	Observation	Observation og interviews		Observation og interview
	Før, under, efter	Observation	Observation og interviews		Observation og interview
	Smart-phone app			Observation	Shadowing, observation og interviews
Nordsøen Oceanarium	Noorhjem	Observation	Observation og interviews		Observation og interview
Skallerup Seaside Resort	Noorhjem	Observation	Observation og interviews		Observation og interview
	Før, under, efter	Observation	Observation og interviews		

	SMS-ser- vice			Observation	Observation og tlf. inter- views
--	------------------	--	--	-------------	--

Tabel 4- oversigt over delprojekter og empiriske undersøgelser i MoOZ-projektet. Modellen er en let bearbejdning af model fra (C. M. Østergaard, 2014c). Til forskel fra Østergaards tabel inkluderer denne også Skallerup Seaside Resort SMS-servicen, men udelader Ueno Zoo undersøgelserne, som ikke var en del af MoOZ-projektet, og som jeg ikke har haft berøring med.

Ud over de konkrete brugerundersøgelser blev observationsstudierne og løsningernes opsætning også dokumenteret via en lang række billeder. Vi kan yderligere bryde denne opdeling lidt ned og se på hvor mange typer af undersøgelser af de forskellige slags, der blev gennemført, hvilket gøres i nedenstående tabel:

Datasæt i forbindelse med brugerundersøgelser i MoOZ-projektet				
MOBIL LØS- NING	Antal observati- oner	Antal shado- wing	Antal inter- views	Antal bille- der
Noorhjem	101 grupper	2 grupper	99	118
Før, under, efter besøget	27 grupper		27	62
Det Mobile Under- visningsforløb i Aal- borg Zoo		9 grupper	9	40
Fårup Sommerland App	40 grupper	2 grupper	42	10
Skallerup Seaside Resorts SMS-ser- vice	62 grupper		17	-

Tabel 5 - oversigt over datasæt genereret i forbindelse med brugerundersøgelser i MoOZ-projektet. Modellen er en let bearbejdning af model fra (C. M. Østergaard, 2014c, p. 126). Til forskel fra Østergaards model inkluderer denne også Skallerup Seaside Resort

Samlet er der således genereret en omfattende mængde data i tilknytning til MoOZ-projektet. Som de to tabeller til sammen antyder, er der ikke tale om helt ensartede tilgange i de forskellige typer af brugerundersøgelser. Noorhjem og Før, under, efter besøget var som nævnt løsninger eller koncepter, der gik på tværs af de medvirkende attraktioner. Men her er der fokuseret på evaluering og undersøgelse af selve løsningen, og der er således anvendt samme undersøgelsesdesign og analysefremgangsmåde i disse tilfælde. Dvs., at samme observationsguide og interviewguide er anvendt på tværs af attraktioner for at opnå en samlet og fælles forståelse af, hvorledes de koncepter og services der var indeholdt i Noorhjem og Før, under, efter besøget funge-

rede, samt hvilken oplevelsesværdi de rummede. I disse tilfælde er de specifikke interviewguides og observationsguides, blevet udviklet fra projektledelsens side. Herefter har et team bestående af projektledelse og assistenter stået for indsamling af den beskrevne data. For at opnå ensartethed i indsamlingsprocessen blev der afviklet fælles opstartsmøder imellem projektledelse og de medvirkende assistenter om, hvorledes processen skulle gribes an, gennemgang af aftaler indgået med de enkelte attraktioner i forhold til interaktion med deres kunder osv. samt afholdt debriefing efter de enkelte dataindsamlingsprocesser. Jeg har således ikke personligt være involveret i alle dataindsamlingsprocesser, men har som repræsentant for projektledelsen været involveret i udviklingen af den overordnede proces, i udviklingen og godkendelsen af de enkelte guides (observation og interviews) samt løbende briefet og de-briefet de enkelte aktører i teamet og på den måde været med til at sikre, at der har været en ensartet kurs i den samlede dataindsamling, der har sikret sammenligningsgrundlag, transparens – og dermed i en vis udstrækning intersubjektiv kontrollerbarhed²⁴ - og i videre henseende generaliserbarheden af den overvejende kvalitative empiri. Til at skitsere bemanding og rollefordeling i MoOZ-projektet, kan vi inddrage følgende tabel udviklet af Claus Østergaard:

MoOZ-projektets bemanding og rollefordelinger		
Navn	Stilling og rolle	Primære forskningsfelt
Jens F. Jensen	Centerleder for ApEx og Professor	Interaktive digitale medier, oplevelsesøkonomi
Søren Smed	Projektkoordinator & Ph.D.-studerende	Oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling
Claus Østergaard	Projektkoordinator & Ph.D.-studerende	Mobile brugeroplevelser
Thomas Winkel, Katrine Haugegaard, Helle Gransgaard, Kristoffer Bak, Jesper Christensen	Forskningsassistenter og praktikanter	Oplevelsesdesign

²⁴ Intersubjektiv kontrollerbarhed er dog overvejende en positivistisk idealforestilling, som jeg ikke umiddelbart abonnerer på i en kvalitativ sammenhæng. Man kan dog hævde, at den transparente beskrivelse af, hvordan data er blevet indsamlet, hvordan de er blevet analyseret og til dels hvordan de er blevet fortolket, er den kvalitative forskningstraditions modsvar til positivismens krav om intersubjektiv kontrollerbarhed. Om end jeg godt er klar over, at der er tale om et ontologisk clash her, da det er netop er fortolkningsdimensionen, der gør den kvalitative forskning særlig. Se bl.a. (Alvesson & Skoldberg, 2009; Collin & Køppe, 2003; Kvale & Brinkmann, 2009).

Tabel 6 - MoOZ-projektets bemanning og rollefordelinger

Se i øvrigt mere om brugerundersøgelser i Noorhjem og Før, under, efter og det Mobile Undervisningsforløb i (C. M. Østergaard, 2014a, 2014b, 2014c, 2014d).

Jeg vil i denne ph.d. afhandlings analytiske dele også trække på relevante resultater af denne brede forskning i effekten og brugen af de i projektet udviklede løsninger. Men som allerede nævnt, så vil det dybe perspektiv vedr. brugerundersøgelser og værdiskabelsesperspektiver blive lagt på delprojekterne Fårup Sommerland Smartphone app og Skallerup Seaside Resort SMS informationsservice. Jeg vil derfor nedenfor nærmere beskrive hvilke konkrete processer, der har været gennemløbet, om end begge også til dels er beskrevet i (J. Christensen & Smed, 2014; Smed & Winkel, 2014). Formålet i dette afsnit er derfor ligeledes at indplacere forskningsdesignet i en bredere epistemologisk og ontologiske diskussion. Men for her og nu at få detaljeringensniveauet helt på plads i forhold til disse undersøgelser, kan vi i forhold til Fårup Smartphone app og Skallerup Seaside Resorts SMS-service lave følgende uddybende skema:

Typer af brugerundersøgelser		
UNDERSØGELSESTYPE	Fårup Smartphone app	Skallerup Seaside Resort SMS-service
Observationsstudier	Kortere (5 – 10 min) observationsstudier af den indledende interaktion med app'en	62 observerede grupper i forbindelse med tilmeldingsproceduren
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Ca. 6 kortere for-interviews inden observation. Ca. 6 længere opfølgningsinterview efter observation. • To længere semi-strukturerede gruppeinterviews efter shadowing studie. • 31 telefoninterviews foretaget efter besøg for at give et rigere billede af brugeroplevelser på baggrund af brug af app'en 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 telefoninterview efterfølgende ophold på SSR. • 2 interviews i forbindelse med tilmeldingsproceduren

Shadowing studie	Der blev fulgt to grupper af brugere over en periode på to timer. Fulgt op af længerevarende interview. Den ene gruppe med fem unge i alderen 28 – 32 år. Den anden gruppe med en familie med mor, far og dreng på 7 år.	Nej
-------------------------	--	-----

Tabel 7 - oversigt over specifikke typer af brugerundersøgelser – og antal - i forbindelse med Fårup Smartphone app og Skallerup

Ud over brugerundersøgelserne blev der også i regi af MoOZ-projektet foretaget omfattende evalueringer og organisatoriske undersøgelser for på den ene side at evaluere projektets fremgang og effekt - internt såvel som eksternt. På den måde kunne projektet også skabe læring om de organisatoriske forudsætninger og udfordringer i forhold til at udvikle nye, teknologisk baserede oplevelsesløsninger; med andre ord, hvad var der af barrierer og potentialer, gode og mindre gode erfaringer i forhold til at arbejde med nye former for oplevelsesinnovation. I forhold til denne dimension er der foretaget en række omfattende ledelsesinterviews på de medvirkende attraktioner, hvor fokus har været på evaluering af projektet, de enkelte løsninger og perspektiver på fremtidig innovation i forhold til teknologisk baserede service- og oplevelsesprodukter.

Disse interviews har været mere omfattende end brugerundersøgelsesinterviewene, og har i højere grad været semi-strukturerede forskningsinterviews end de mere stramt strukturerede brugerundersøgelsesinterviews. Dette har naturligvis været gjort, da interviewene har været afviklet i en ramme, hvor det var muligt at bruge lang tid på dem uden, at nogen af de involverede mistede fokus, det var muligt at tage pauser undervejs og de involverede vidste hvad formålet var.²⁵ Men først og fremmest var disse interviewe lange, da emnet var bredere og mere komplekst, end det var tilfældet for brugerundersøgelsesinterviewene. Selve de projektspecifikke interviews blev foretaget kort efter projektets afslutning. Her forinden var der lavet en skriftlig spørgerunde til de involverede projektledere fra de deltagende partnerattraktioner midtvejs i projektperioden, som samlede op på partnernes vurdering af projektet midtvejs i projektperioden.

Efterfølgende MoOZ-projektet har jeg holdt løbende dialog med de involverede projektledere på attraktionerne, og når det har været muligt involveret dem i supplerende projektaktiviteter, såsom workshops, konferencer og mindre innovationsforløb. På

²⁵ Elementer af hvad Kvale og Brinkmann kalder iscenesættelse af interviewet. Her set i bred forstand (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 148).

denne måde har jeg kunne holde mig ajour med udviklingen i de strategiske, organisatoriske og ressourcemæssige udfordringer, som de pågældende attraktioner har haft på særligt det digitale område i forhold til at udvikle og integrere nye løsninger og dermed også skabe nye typer af services og oplevelser for deres kunder. Endelig har jeg i 2015/2016 gennemført en række nye omfattende semi-strukturerede interviews, hvor jeg har fokuseret på oplevelsesbaseret forretningsudvikling og organisatoriske og ressourcemæssige udfordringer forbundet hermed. Den samlede mængde af data fra disse kilder vil indgå i den analyse af strategiske overvejelser i forhold til at arbejde med oplevelsesinnovation i de enkelte attraktioner, som jeg foretager i analysekapitlet. Jeg har yderligere foretaget to supplerende forskningsinterviews af ledende medarbejdere på andre store attraktioner, Sommerland Sjælland og Kristiansand Dyrepark, i denne sidste runde for at kunne supplere med data vedr. innovation, strategi og oplevelser fra flere kilder. Disse vil dog kun indgå i mere begrænset omfang i den samlede analyse med perspektiver og tolkninger, der kan underbygge interessante spor i og temaer i analyserne af Fårup Sommerland Skallerup Seaside Resort. Den samlede oversigt over data i forbindelse med analyse-strategi og innovationsdelen i ph.d.-projektet ser dermed således ud:

Deltagere fra attraktioner			
<i>I boksene er angivet hvilke medarbejdere fra de enkelte attraktioner, der deltog i de enkelte aktiviteter.</i>	Skriftlig midt-vejs feedback.	Afslutningsinterview ifbm med MoOZ-projektet. Interviews foretaget af Søren Smed og Claus Møller Østergaard	Forskningsinterview 2015/2016 med fokus på oplevelser, innovation og digital teknologi. Interviews foretaget af Søren Smed
Fårup Sommerland	Niels Jørgen Jensen, General Manager	Rasmus Mortensen, Marketingchef	Rasmus Mortensen, Marketingchef
Skallerup Seaside Resort	Jonna K Madsen, Marketingchef Kira Clausen, Multi-medieudvikler	Jonna K Madsen, Marketingchef Kira Clausen, Multi-medieudvikler	Kira Clausen, Multi-medieudvikler
Aalborg Zoo	Søren Sørensen, Informationschef	Søren Sørensen, Informationschef Rikke Kruse Nielsen, Formidler	-
Nordsøen Oceanarium	Jens Otto Størup, Direktør	Simon Madsen, Teamleder og aktivitetskoordinator	-

		Anders Østerby, Leder af Skoletjenesten	
Sommerland Sjælland	-	-	Kåre Dyvekær, Direktør
Dyreparken, Kristiansand	-	-	Anniken Bjørnstad Schjøtt, Salgs- og markedssjef

Tabel 8 - oversigt over datasæt genereret i forbindelse med ledelses-, strategiske- og organisatoriske vinkler på oplevelsesinnovationer på attraktioner.

De forskellige faser i denne dataindsamling har grundet de lidt forskellige kontekster ikke brugt helt samme fremgangsmåde forstået på den måde, at interviewskabelonen er blevet revideret og udviklet en del fra faser vedr. afslutningsinterviewene frem til og med forskningsinterviewene 2015/2016. Der er dog tydelige overlap og sammenhænge imellem de to skabeloner. Begge har et fokus på digitale løsninger, oplevelser, strategiske valg og organisatoriske udfordringer i den forbindelse, hvor den største forskel er, at de projektevaluerende dimensioner er taget ud af den seneste interviewguide til fordel for et skærpet fokus på strategi og innovationsperspektiver i forbindelse med digitale medier og oplevelser. Resultaterne af afslutningsinterviewene, den overordnede evaluering og generelle effektivt vurdering af MoOZ-projektet og de opsatte løsninger, er dokumenteret og afrapporteret i artiklen *Oplevelsesøkonomisk effektivt vurdering af MoOZ-projektet* (Jensen & Smed, 2014), som er inkluderet i denne ph.d. afhandling. Denne artikel og de øvrige data genereret i forbindelse med MoOZ-projektet anvendes således som et springbræt til at analysere udfordringer og potentialer i at arbejde med oplevelsesbaseret, digitale innovation set fra organisatorisk perspektiv i oplevelsesindustrien.

3.1.2 NORDJYSKE MEDIER CASEN OG IPAD PROJEKTET: ROLLE OG METODER

iPad-projektet var et samarbejde imellem mediehuset Nordjyske Medier, InVio – Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi, Aalborg Universitet, 3 og Apple Danmark. Det var organiseret under Invios innovationsprojekter om *Mobile oplevelser* og *IT-støttede oplevelser*.²⁶ Formålet med projektet var at udvikle og teste nyt indhold til iPad-plattformen og løbende indhøste viden og erfaringer om brugen heraf. Projektet blev igangsat i efteråret 2010 og forløb efterfølgende over en årrække

²⁶ Dele af teksten i indledningen her er en adaption af en række web-artikler, som jeg tidligere har skrevet sammen med Jens F. Jensen. Se artiklerne her: <http://invio-net.dk/node/389> og <http://invio-net.dk/node/390> Tilgået 31.10.2016. Det er bl.a. fra disse artikler, at citatet fra Lars Jespersen stammer.

i forskellige former og med forskellige samarbejdsflader. I den snævre form, der inkluderes i dette ph.d.-projekt, drejer det sig om lanceringen af et nyt magasin på iPad, inside, og løbende forsøg på at udvikle nye medieprodukter og forretningsmodeller.

iPad-projektet tog sit udgangspunkt i Nordjyske Mediers ønsker om at udvikle produkter til nye målgrupper af læsere og mediebrugere og derigennem gøre flere af disse til brugere af Nordjyske Mediers (Nordjyske) platforme. Den traditionelle papiravis har i en årrække været under pres fra ændrede medievaner og digitale medieplatforme med andre forretningsmodeller, end dem vi har kendt fra de traditionelle medier. Op-laget af den traditionelle avis har været støt faldende i mange år i takt med, at læsergruppen bliver stadig ældre, og den generelle vilje til at betale for journalistisk indhold bliver mindre. Derfor så Nordjyske iPad-platformen som en mulighed for at bryde igennem til en yngre målgruppe, som muligvis vil foretrække at få deres indhold serveret på en attraktiv digital platform som en iPad.

Da iPad- og tablet-teknologien på projekttidspunktet var et helt nyt medie, var der ikke megen viden om, hvordan den ville blive brugt, hvem der ville bruge den og hvordan. Disse brugsmønstre er naturligvis en vigtig forudsætning for, hvordan man bedst designer nyt indhold og tjenester til platformen. De blev derfor undersøgt i regi af iPad projektet.

Som den centrale satsning på platformen udviklede Nordjyske en magasin-applikation kaldet Nordjyske inside. inside var et first-mover forsøg på tablet fronten af et større medie-hus i Danmark. inside udnyttede de muligheder og features iPad'en giver, f.eks. i form af touch-navigation og multimedie-funktionalitet. Der var med andre ord ikke tale om en traditionel avis eller hjemmeside, der blot var overflyttet til en iPad, men om et magasin der fremstod som en blanding af tekst, billeder, lydclip, videoklip, animationer og interaktive elementer understøttet med en navigation og interaktion, der baserede sig på iPad'ens funktioner og hardware. Nordjyskeinside udkom fra november 2010 to gange om ugen med længere baggrundsartikler om lokalt og globalt aktualitetsstof samt features om personer, steder, sundhed, forbrug mm. Desværre lykkedes det ikke Nordjyske at nå frem til en økonomisk bæredygtig model for inside-magasinet, og de så sig nødsaget til at nedlægge magasinet igen ved sommeren 2011. Nedenfor ses et par eksempler fra *Nordjyske inside*-magasinet, der desværre ikke kan findes på app-store længere, hvor man kan se, at magasinet først og fremmest forsøgte sig med relevante, regionale feature artikler – suppleret med større baggrundsartikler fra internationale cases og sager mm.:²⁷

²⁷ Nordjyske Medier havde et samarbejde med flere store medieaktører om indhold. I inside var der således flere artikler, som var udarbejdet af New York Times. Dette tværgående mediesamarbejde (på tværs af mediehuse og platforme), har for øvrigt udviklet sig en del sidenhen, sådan at mange net-medier i dag bringer artikler og indhold fra andre mediehuse og platforme.



Figur 4 - et udpluk af forsider fra Nordjyske inside – iPad-magasinet

Selve iPad-projektet blev igangsat med en event på Nordjyske Medier den 8. november 2010. Et af kardinalpunkterne i projektet var at udlevere iPads til studerende på Aalborg Universitet, der skulle afprøve iPad'en som medieform og informere projektets forskere og Nordjyske om brugsmønstre og mediepræferencer. Der var således i en forstand tale om et Living Lab i maxi størrelse. Der blev ved projekt kick-off udleveret lidt over 100 iPads til studerende og ansatte på uddannelserne i Oplevelsesdesign og Interaktive Digitale Medier på Aalborg Universitet. Siden blev der ved semesterstart, februar 2011, uddelt yderligere ca. 300 iPads. Alt i alt blev der i projektet uddelt ca. 400 iPads til studerende og ansatte på Aalborg Universitet.

Chefredaktør Lars Jespersen forklarede ved tidspunktet for projektstart, hvorfor Nordjyske Medier valgte at gå ind i et projekt af denne type:

Vi giver de studerende iPads, fordi det er et helt nyt medie, og vi har brug for viden om, hvordan og hvornår iPads bliver brugt i hverdagen, og hvad de bliver brugt til. Vi ser frem til, at de studerende kommer med gode forslag og ideer til at gøre Nordjyske inside endnu bedre og samtidig skabes der et spændende innovationsmiljø mellem os og universitets ansatte og studerende. (Lars Jespersen, Nordjyske Medier)

Der var således både stort ønske og et stort behov for at komme godt i gang. De knap 400 studerende og ansatte på AAU fik således adgang til Nordjyske inside i projektperioden, der løb frem til foråret 2012. Projektet rummede bl.a. konkrete innovationsworkshops, løbende spørgeskemaundersøgelser og andre mere eksperimentelle metoder, der oparbejdede viden om anvendelsen af iPad-mediet i mange forskellige sam-

menhænge. Man kan sige, at projektet var baseret på og struktureret omkring et stor-skalaforløb af living lab-typen, hvor ca. 400 studerende fra Aalborg Universitet, Humanistisk Informatik, blev udstyret med tablets/iPads over en periode fra november 2010 til marts 2012. Ambitionen var dermed at skabe et 'arbejdende laboratorium', et living lab, baseret på 'early adopters' og 'lead users' der innoverer, udvikler, afprøver og dokumenterer tablets som mediekanal og kommunikationsværktøj. Tanken var, at bruger-innovationer såvel som resultater fra brugerundersøgelserne løbende skulle indgå som input i den videre iterative designproces. Det er denne fortløbende og iterative design- og test-proces, der udgør grundlaget for living lab-konceptet og iPad-projektet som såvel forsknings- og udviklingsprojekt. De overordnede formål med projektet var dermed:

- *for det første* at skabe nye medieformer – herunder indhold, applikationer og forretningsmodeller – for tablets/iPads
- *for det andet* at generere ny viden om brugen af nye mobile medieformer, specielt mobil brugeradfærd og mobile oplevelser

I projektforslaget var der bl.a. ansat en ph.d.-studerende, Sune Gudiksen, til at opsamle og videreformidle viden og derefter afrapportere til bl.a. Nordjyske Medier. Jeg blev selv tilknyttet projektet som projektkoordinator i Invio og deltog i arrangementer, workshops, konsortiemøder og styregruppemøder mm., og fik i den egenskab en stadig dybere indsigt i og forståelse for de udfordringer, som Nordjyske Medier stod overfor – indholdsmæssigt såvel som forretningsmæssigt. Det bevirkede, at jeg efterhånden kunne se, at der var tale om en central problematik i forhold til at arbejde strategisk og innovativt med oplevelsesbaseret værdiskabelse.

Dét der blev tydeligt i processen, var at samarbejdet og Nordjyskes udfordringer, drejede sig om at finde nye forretningsmodeller samt nye måder og formater til at nå nye brugere og kundegrupper på. Og at denne proces bl.a. involverede at integrere nye oplevelser i både indhold og formidling. Fx er iPad-magasinet på mange måder et mere oplevelsesberiget produkt med dets mere komplekse, multimodale, æstetiske udtrykssystemer, end en traditionel avis er – et forhold vi vender tilbage i det analytiske afsnit. Men dvs., at der i udgangspunktet ikke var tale om en case, der var tilknyttet mit ph.d. forløb. Jeg har derfor ikke oprindeligt været involveret i at udvikle modellerne for dataindsamling, og hvad disse grunddata i første omgang skulle fokusere på. Men da jeg har fulgt projektet fra start, været tilknyttet styringen heraf og har haft en omfangsrig efterfølgende dialog med nordjyske mediers repræsentanter i projektet, og i den sammenhæng været med til at forme yderligere projektspor og afvikle design-orienterede workshops med Nordjyske medier, har jeg haft en god forudsætning for at sætte mig ind i de dataindsamlinger, der er foretaget og bruge dem i forhold til de overordnede spørgsmål, som jeg undersøger i denne afhandling. Jeg har desuden løbende haft rig lejlighed til at følge og diskutere resultaterne af de forskellige undersøgelser gennemført i iPad projektet. Den primære forskningsdrivkraft i iPad-projektet i forhold til dataindsamling og analyse heraf var under selve projektperioden ph.d.-

stipendiat Sune Gudiksen. Det kom der i første omgang bogen *iPad - Brugeroplevelse og medieforståelse* (S. Gudiksen, 2013) ud af. Som titlen antyder, fokuserer denne udgivelse primært på den generelle adaption af iPad-teknologien som et nyt medie med nye anvendelsesmuligheder- og former til følge. Dvs., at fokus fortrinsvist har været HCI og user-experience dimensionen af iPad mediet og nogle af de overvejende anvendte indholdsformater. I den forstand er der også lavet et case-nedslag på anvendelsen og opfattelsen af inside-magasinet. Jeg ønsker at følge op på dette anslag og gå lidt dybere ind i, hvilken værdi brugerne udtrykker, at de har oplevet inside-magasinet, har genereret for dem. Hvad er det for særlige features eller indholdselementer ved magasinet, der har givet brugerne værdi i forskellige situationer? Dette forekommer særligt væsentligt, da netop de værdiskabende elementer i et udgivelsesmæssigt forsøg, som inside-magasinet må siges at have været, vil være dem, som en organisation som nordjyske skal tage med videre i den løbende proces med at skabe nye forretningsmodeller og nye innovative produkter.

På samme vis som i MoOZ-projektet er der en dobbeltsidethed i data til at bringe med ind i analysen af Nordjyskes arbejde med at skabe nye oplevelsesinspirerede- eller berigede produkter og services. Forventningen var så, at de der havde modtaget en iPad, ville udfylde en survey, dagbøger og deltage i diverse workshop-aktiviteter undervejs. Det var naturligvis ikke noget, deltagerne kunne tvinges til, men deltagerne blev opfordret til at deltage ved udlevering af iPad. Overvejende er tilgængelige brugerdata fra forløbet genereret via:

- Dagbøger: brugerne udfyldte dagbøger i et 10 ugers forløb – i alt 93 brugbare dagbøger. Dataindsamlingsmetode: *Kvalitativt med kvantitative elementer*
- Surveys: Én survey omkring forventninger før udlevering af iPad – 167 gennemførte respondentbesvarelser. Dataindsamlingsmetode: *Kvantitativt med kvalitative elementer*.
- Surveys: Én survey omkring brug i slutningen af perioden – 122 gennemførte respondentbesvarelser. Dataindsamlingsmetode: *Kvantitativt med kvalitative elementer*

Projektet har således genereret store mængder af brugerdata fra de medvirkende brugere. Det er primært dagbøgerne, som jeg vil se på, og her særligt to spørgsmål der angik en dårlig oplevelse og en god oplevelse hver uge. Derudover vil jeg inddrage de dele af den sidst gennemførte survey, der vedrører inside-magasinet. Det kan være kommentarer til funktionalitet, æstetik og indhold mm. I den første survey havde brugerne endnu ikke stiftet bekendtskab med inside-magasinet, hvorfor denne ikke er interessant for mit formål her. Det der tages ud af brugerundersøgelserne, er dermed de kvalitative dimensioner, der vedrører inside-magasinet i henholdsvis de egentlige dagbøger og den afsluttende survey.

Ligesom det er tilfældet med MoOZ-projektet, har jeg suppleret den værdiorienterede brugerside af lanceringen af inside-magasinet med en række semistrukturerede kvalitative forskningsinterviews med en række ledelsesrepræsentanter fra nordjyske medier. Disse interviews blev foretaget vinteren 2014, og der har således været en vis tidsmæssig distance fra de erfaringer, som arbejdet med inside-magasinet og den første del af iPad projektet bibragte Nordjyske organisationen. Formålet er med disse interviews at afdække centrale forståelser af særligt strategiske oplevelseselementer i de koncepter og løsninger, som Nordjyske har lanceret i de år, som jeg har fulgt organisationen startende med inside-magasinet i slutningen af 2010 frem til 2014. Vi kan nu opsætte dette skema over de undersøgelser, der er lavet i forbindelse med Nordjyske og nye forretningsmodeller og oplevelseselementer som case:

Primær empiri fra Nordjyske casen	
Metode	Antal og bemærkninger
Surveys med kvalitative elementer	En survey om forventninger ved udlevering af iPad. 167 gennemførte. En survey om brug af iPad ved afslutning af periode inden returnering af iPad. 122 gennemførte
Dagbøger	93 brugbare dagbøger
Semistrukturerede ledelsesinterviews	Fem længerevarende semistrukturerede forskningsinterviews

Tabel 9 - oversigt over data indsamlet i forbindelse med Nordjyske Medier casen

I de kvalitative indikatorer søges således i analysen efter indikatorer for værdiskabelse i interaktion med et forsøg på at lancere et innovativt nyt produkt – iPad magasinet Nordjyske inside. Ledelsesinterviewene søger efter holdninger og forståelser af innovation og strategi i forhold til nye produkter med et særligt blik i forhold til opfattelsen af, hvilken rolle oplevelseselementer kan spille i den forbindelse, samt forsøger at identificere hvilke organisatoriske og resursemæssige udfordringer, der opleves i den forbindelse.

Ud over inside blev der også i samarbejdet imellem Invio og Nordjyske fokuseret på flere andre innovationsprojekter, som Nordjyske igangsatte i projektperioden. De konkrete indsatser blev planlagt på den måde, at projektets koordineringsgruppe på møder drøftede de nye projektaktiviteter fra Nordjyskes side, hvorefter konkrete handlinger og indsatser i regi af innovationsnetværket Invio blev fastlagt. På trods af at jeg ikke i dybden beskæftiger med de forskellige data, som disse samarbejdsaktiviteter har genereret, har de naturligvis bidraget til min samlede forståelse af de udfordringer og problemstillinger, som Nordjyske Medier som virksomhed står overfor. Af disse øvrige projektsamarbejder kan nævnes:

AaB Inside: Nordjyske forsøgte sig i tiden efter iPad magasinet med en særlig medlemssektion om fodboldklubben Aab på hjemmesiden. Produktet skulle være en betalingssektion for dedikerede Aab fans. De særlige kvaliteter der skulle tiltrække betalende brugere, var:

- Unik indhold om Aab fra Nordjyskes arkiv
- Mulighed for at deltage særlige medlemsarrangementer med Aab spillere og repræsentanter osv.

Aab inside blev forholdsvist hurtigt lukket igen. På trods en markant oplevelsesdimension for brugeren og unik dialog, hvor brugerne kunne komme i tættere kontakt med spillere og repræsentanter for klubben, var tiltaget ikke nogen kommerciel succes. Måske fordi markedet trods alt er for lille, og fordi selv de mest dedikerede klubfans trods alt også gerne vil have et lidt bredere perspektiv på fodbold, end det et klubdedikeret fodboldsite kan repræsentere. Aab inside casen var den primære case for forretningsmodel design workshoppen, som præsenteres i artiklen *Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages*, der er inkluderet i afhandlingen.

Mobilkuponer: Nordjyske arbejdede på at lave en tilbudsplatform for byens eller et storcenters butikker på mobile medier. Platformen skulle fungere som et sted, hvor butikker, såsom tøjbutikker, radio-tv butikker, skobutikker mm., der typisk er placeret centralt i byers handelscentre, kunne udsende et hurtigt tilbud, der så kunne indløses via en mobilkupon. Invio udarbejdede indledende feasibility studier med deltagelse af brugere og butikker, for at afdække ønsker og forventet brug. Umiddelbart viste resultaterne fra feasibility studiet positive holdninger til en sådan tilbuds app. Resultaterne blev efterfølgende rapporteret tilbage til Nordjyske. Projektet udviklede sig til app'en KUP, der mere eller mindre fungerede som en lokationsbaseret udgave af tilbudssitet Deal.dk. Dvs., at app'en registrerede gode tilbud inden for en vis radius, som så kunne købes og indløses via app'en. KUP blev ikke den store succes - muligvis grundet manglende markedsføring. Den var aktiv i et par år, men er nu lukket ned igen. App'en havde en tydelig oplevelses- og service orientering.

ANR.dk – et kultur og ungdomsunivers: Var et forsøg på at etablere et tvær-medialt ungdomsunivers med fokus på kultur, events og stil mm. ANR bestod af forskellige tjenester, der refererede til samme univers og stil, bl.a.: ANR – lokalradio, hjemmeside og app, kulturkalender med sociale mediefunktioner samt indledningsvist også en gratispapiravis, der blev distribueret på uddannelsesinstitutioner, cafeer mm. Ideen med at have et ungdomsunivers er, at gøre opmærksom på sig selv som brand overfor potentielt nye målgrupper samt naturligvis at have flere platforme til annoncer. Gene-

relt er det positivt for et mediehus som Nordjyske med flere platforme, idet Nordjyskes forretningsmodel i stor udstrækning er afhængig af annonceindtjening.²⁸ Håbet var, at genkendeligheden på tværs af medieplatforme ville resultere i, at brugerne genkendte avisen og tog den med sig. Invio foretog imidlertid i forbindelse med samarbejdet en observationsundersøgelse af et udvalg af de steder, hvor ANR papiravisen blev lagt, som viste, at avisen ikke i særlig høj grad blev bemærket, og at den kun blev taget i sporadisk omfang i forhold til oplag. Resultatet af denne undersøgelse var medvirkende til, at Nordjyske besluttede at afvikle ANR avisen, da interessen ikke stod mål med de resurser, der blev lagt i den og de annoncer, der blev solgt i forbindelse med den. ANR radiokanalen og hjemmesiden med ungdomsuniverset eksisterer stadig. ANR universet forsøger således at ramme modtageren, hvor denne er og skabe et integreret oplevelsesunivers.

Øvrige koncepter som blev diskuteret i koordinationsgruppen i forhold de overordnede problemstillinger i projektsamarbejde, og som dermed illustrerer de innovationsaktiviteter og ideer, et Mediehus som Nordjyske forsøger sig med, men som ikke direkte resulterede i konkrete handlinger og aktiviteter var følgende:

Nshop – lokale webshops: Ideen med Nshops var at tilbyde små virksomheder med begrænsede markedsførings- og salgsresurser en e-handels platform, så disse butikker også havde en mulighed for bevæge sig ind i det vigtige e-handels domæne. Konceptet var en form for pakkedløsning, hvor nordjyske stod for at opbygge en digital markedsførings- og salgsplatform for de mindre virksomheder, som fik mulighed for at markedsføre sig via Nordjyskes kanaler og netværk. En af de væsentligste resurser mediehusene er i besiddelse af, er deres annoncørnetværk. De mindre virksomheder kunne købe sig ind i konceptet via forskellige typer af pakker. Nshop var et koncept, som nordjyske forventede meget af på dataindsamlingsstidspunktet, men løsningen er efterfølgende blevet afviklet igen.

E-avis version 2.0: E-avisen 2.0 er en teknologisk og indholdsmæssig opgradering af første generations af e-aviser, som blot var passive PDF udgaver af papiravisen. 2.0 versionen inkluderer aktive links og medieintegration med indhold fra andre af Nordjyskes mediekanaler, herunder web og Tv. Ifølge interview med chefredaktør Lars Jespersen er dette en løsning, som Nordjyske forventer meget af, og efter Nordjyske igangsatte en dedikeret salgskampagne i 2014, er salget af e-avisen steget markant. Jeg har dog ikke fundet konkrete tal for salg af e-avisen, hvorfor jeg ikke ved, hvordan udviklingen har været i de seneste par år, men i 2014 solgte Nordjyske omkring 2500

²⁸ Nordjyske mediers og formentlig de fleste andre mediehusenes forretningsmodel hviler på to primære platforme: brugerbetaling (abonnementer) og annonceindtægter. Herudover er der forskellige andre

abonnementer på e-avisen, imens papiravisen havde et oplag på ca. 40.000.²⁹ E-avisen kan således vise sig at være en platform for fremtidens læsere, der måske ønsker et mere fleksibelt og dynamisk nyhedsmedie end den traditionelle papiravis.

Der bruges som nævnt ikke direkte data fra de nævnte løsninger i den egentlige analyse i afhandlingen, men arbejdet og kendskabet til de disse projekter har naturligvis styrket mine indsigt i de problemstillinger, et mediehus som Nordjyske står overfor og hvordan udfordringerne søges imødegået, fx med nye produkter og forretningsmodel eksperimenter. Man kan kalde det udvikling af forskningsproblemstillinger på baggrund af feltarbejde. Visse af løsningerne omtales endvidere flere steder i interviewmaterialet, som jeg inddrager i caseanalysen, hvorfor det er nødvendigt for forståelsen, at disse løsninger er præsenteret her.

3.3 ET AKTIONSFORSKNINGSPERSPEKTIV OG FORRETNINGSMODELDESIGN

Jeg har flere steder ovenfor diskuteret de to udviklings- og innovationsprojekter, MoOZ-projektet og Ipad-projektet, som aktionsforskningsprojekter. Hvorfor gør jeg nu det? Hvis vi ser på en af de mest udbredte standardopfattelser af, hvad aktionsforskning er, så kan vi inddrage denne definition:

Action research is a participatory, democratic process concerned with developing practical knowing in the pursuit of worthwhile human purposes, grounded in a participatory worldview which we believe is emerging at this historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities.

(Bradbury, 2015, p. 1)

Processen i begge projekter har været partcipatorisk på flere niveauer i den forstand, at både udviklere og attraktioner har deltaget i processerne, ligesom det har været medarbejderne i attraktionernes relevante afdelinger, der har deltaget i udviklingsprocessen. De udfordringer og problemstillinger der blev adresseret i udviklingsprojekterne, var uden tvivl både aktuelle og særdeles relevante for de medvirkende virksomheder, da de selv var med til at definere dem, og da de i begge tilfælde var ansporet af udfordringer og potentialer foranlediget af udviklingen af nye teknologier. Dermed har de medarbejdere, som har medvirket i projektet også fået ny viden og indsigt om de nye teknologiers muligheder generelt og for deres attraktion i særdeleshed. Projekterne har således i princippet styrket både virksomhedens konkurrenceevne qua ny viden og resurser og den enkelte deltagers kompetence og viden.

²⁹ Se flere tal for Nordjyske Stiftstidendes oplagstal i analyseafsnittet.

Projekterne var ikke demokratiske i den forstand, at alle beslutninger undervejs var lagt ud til diskussion og afstemninger, men der var indflydelse på alle niveauer. Men generelt er der også teoretisk sket en opblødning i den oprindeligt ret bastante fokusering på demokratisering, forandringsprocesser og emancipation (B. S. Nielsen & Nielsen, 2010, p. 99; Smed et al., 2010, p. 19). Jeg kunne have valgt at bygge mere af ph.d.-projektet op omkring dette aktionsforskningsperspektiv og have kigget mere i dybden på, hvad de partcipatoriske processer i projekterne har betydet for innovationsudkommet af projekterne. Det har jeg dog valgt ikke at gøre, da jeg ikke vurderer, at det er det mest oplagte perspektiv i forhold til at besvare de opsatte forsknings-spørgsmål. Men som sagt bliver perspektivet vedr. aktionsforskning i MoOZ-projektet til dels analyseret i den inkluderede artikel (Jensen & Smed, 2014), og yderligere perspektiver omkring aktionsforskning og participatory designprocesser med udgangspunkt i de to cases kan ses i (Buur & Gudiksen, 2012; S. Gudiksen, 2015; S. Gudiksen, Poulsen, & Buur, 2014). En undtagelse er dog, at jeg også anvender en partcipatorisk, aktionsforskningsinspireret designproces i paperet *Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages* (S. Gudiksen, Smed, & Poulsen, 2012), som er inkluderet i denne afhandling. I dette paper forsøger vi via en participatory designproces at bygge et forretningsmodelinnovationsperspektiv oven på de konceptuelle eller allerede implementerede løsninger hos de to deltagende virksomheder: Nordjyske Medier og Fårup Sommerland. Artiklen er således et eksempel på, hvordan det er muligt at arbejde med strategisk udvikling af oplevelsesløsninger i et forretningsmodelperspektiv. Formålet med processen, der ligger til grund for dette paper, var at arbejde med et konstruktionsorienteret perspektiv ud over de mere evaluerende perspektiver, der ligger i de kvalitative metoder, som benyttes i forhold til case-studierne. Metoden er her designorienteret, dvs. at den fokuserer ikke på, hvad der har været, hvad der er oplevet, men i stedet på hvad vi kan forestille os i fremtiden (Buchanan & Buchanan, 2001; Heskett, 2001). Frameworket for denne forretningsmodelinnovationsproces er Business Model Generation Canvas udviklet af Osterwalder og Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010), dog i en adapteret version, butterfly canvas, af Ankenbrand (Ankenbrand, 2011). Selve metoden er dog designorienteret og inspireret af forskellige værktøjer til at skabe interaktion og dialog i de grupper, der gennemgår processerne og dermed i teorien innovative nye løsninger på kendte udfordringer. Eller med andre ord: de fysiske designværktøjer eller processer er med til frame og reframe en problemstilling fra de deltagende virksomheders horisont (Buur & Gudiksen, 2012; Sanders & Stappers, 2008). Artiklen placerer sig derfor metodisk inden for co-design eller participatory design paradigmet. Denne dimension af afhandlingen er således i princippet ikke en del af case-studiet, men bidrager alligevel til afhandlingens samlede udviklede viden om relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse, idet forretningsmodeldesignperspektivet arbejder med tilgrænsende problemstillinger og udfordringer til dem, der arbejdes med i det egentlige case-studie som redegjort for ovenfor. Som det vil fremgå senere, opfatter jeg forretningsmodeldimensionen som en vigtig tillægsdimension til oplevelsesinnovationsprocessen. Mere om metoder og redskaber anvendt i forbindelse med workshopen er beskrevet i selve paperet.

3.4 ØVRIGE CASES OG ERFARINGER

Tankerne, undersøgelserne og empirien der ligger til grund for denne afhandling, er blevet til over en længere periode, hvor jeg har været involveret i mange andre projekter og workshops mm. med fokus på oplevelsesøkonomi, innovation og forretningsudvikling. Selvom disse forløb ikke direkte indgår i selve ph.d. afhandlingen med data, vil jeg alligevel nævne nogle af dem, da disse også har påvirket den måde, hvorpå jeg fra et forskningsmæssigt perspektiv forstår og i praksis arbejder med, hvordan oplevelsesbaseret innovation kan udfolde sig.

I Invio er der gennemført en række innovationsprojekter og i den proces også opsamlet visse af erfaringerne i forskellige formidlingspublikationer (S. Gudiksen et al., 2012; Jensen, Smed, Østergaard, et al., 2014; Würtz, 2014; Würtz et al., 2013), som naturligvis samlet set rummer input til elementerne i et oplevelsesøkonomisk forretningsgrundlag. Erfaringer fra disse aktiviteter tages også med ind i efterfølgende aktiviteter og former dermed den måde, hvorpå jeg ser på værktøjer og processer til at udvikle oplevelsesbaserede koncepter og innovationsprocesser.

Jeg har i den forbindelse over to iterationer bl.a. arbejdet med at udvikle en workshop-proces, der sammentænker udvikling af oplevelseskoncepter og forretningsmodeludvikling ved at inddrage viden om oplevelseselementer i et designrammeverk og prototype konceptet i en forretningsmodelkontekst. Alt sammen inden for rammerne af en enkelt workshop på 3 – 6 timer. De modeller der har været inddraget i den forbindelse udgøres af adapterede udgaver af modeller fra Pine & Gilmore (2011), Boswijk et al. (2013), Poulsson (2014) samt Osterwalder (2014), Osterwalder & Pigneur (2010) og en lang række andre baggrundskilder fra litteraturen. Processerne har bl.a. været afprøvet i forbindelse med en international match-making tur til Lofoten, Norge i efteråret 2015, hvor danske og norske virksomheder skulle bringes til at finde potentialer for samarbejde. Desuden er den afprøvet i forbindelse med en workshop for attraktioner i netværket Opdag Jylland i forbindelse med et samarbejde imellem Invio og Innovationsnetværket Brand Base. Det er hensigten at arbejde videre med udvikling af den slags processer, med afsæt i den forskning ph.d. projektet har genereret samt den dokumenterede viden, der allerede foreligger fra de nævnte workshops.

Koordinations- og projektlederrollen i Invio har også resulteret i samarbejde og netværk med en lang række små og større oplevelsesvirksomheder og kreative virksomheder. Særligt tæt samarbejde havde jeg i en periode med Nebula, der er et netværk af mindre kreative virksomheder, som i fællesskab forsøger at stå i stærkere i bud på større opgaver. Bl.a. gennemførte jeg flere workshopforløb med deltagerne herfra, deltog i en international match-making tur, deltog i en større vækst- og netværksshop i Nordjylland, Wild North samt i flere andre samarbejdsaktiviteter. Min aktionsforskningsorienterede tilknytning til netværket har bl.a. resulteret i en længere formidlingsartikel (Smed, 2014), oplæg til flere nye projekter, udbygning af Nebulas internationale netværk samt samarbejde imellem studerende og Nebula virksomheder.

I forbindelse med i-MagiNation³⁰ projektet var jeg projektleder på en case, hvor vi på et tidligt tidspunkt forsøgte at bruge handlendes mobiltelefoner til at give en ekstra oplevelse under shoppingturen i forbindelse med en mobil-konkurrence, der blev igangsat af Aalborg Cityforening. Jeg var medudvikler af konceptet sammen med konsulentbureauet Open Experience, og stod sammen med øvrig ApEx personel for at indsamle brugerreaktioner fra konceptet – både fra kunder og de deltagende butikker. På baggrund af dette har vi bl.a. udgivet den længere formidlingsartikel (Smed & Lysgaard, 2014).

Endelig vil jeg nævne her, at jeg har igangsat yderligere interviews og observationsstudier af innovative virksomheder i oplevelsesøkonomien og herunder særligt attraktioner, som er et af temaerne under Invio netværket og som også står centralt i ph.d. projektet. Et særligt fokus i undersøgelserne er teknologiens rolle i oplevelsesbaseret forretningsudvikling. Jeg har desuden gennemført en række længere interviews af norske oplevelsesvirksomheder i forbindelse med et besøg på Lofoten, Norge, i efteråret 2015 og igen sommeren 2016. Det er min intention at udvikle dette forskningsarbejde til en dybere indsigt i innovationsprocesser og ressourcer blandt virksomheder i oplevelsesøkonomien og i dybere forståelse af innovationsnetværks og klyngeorganisationers rolle i den forbindelse. Denne forskning vil derfor fremadrettet trække på resultaterne af denne ph.d. afhandling.

Selvom disse cases ikke direkte er en del af de data, som ph.d. projektet arbejder med, er erfaringerne fra disse forløb og yderligere andre, der ikke er nævnt her, alligevel med i processen som en slags tavs viden, der er med til at informere de forskellige analyser og tolkninger. På den måde kan man sige, at det samlede datagrundlag for de brede forskningsspørgsmål projektet afsøger er mere omfattende, end det der rent formelt indgår.

3.5 SAMLET EMPIRISK FORSKNINGSDESIGN

Efter denne gennemgang af de forskellige dimensioner af projektets empiriske data og aktiviteter kan vi nu opstille en skematisk oversigt over det samlede empiriske forskningsdesign i ph.d.-projektet. Det drejer sig om en undersøgelse igennem to cases – dvs. et multiple case study (Yin, 2009, p. 20) – hvor der er fokus på to dimensioner. MoOZMoOZ-projektets to cases Fårup Smartphone app og Skallerup Seaside Resort SMS-service opfattes som hovedcase, imens Nordjyske Medier og iPad-projektet betragtes som side-case. Den ene dimension af undersøgelsen vedrører organisationens eller virksomhedens opfattelse af og tilgang til strategi og innovation med udgangspunkt i oplevelser og udfordringer i den forbindelse. Den anden dimension vedrører de udtryk for værdiskabelse, som vi kan se i brugernes opfattelse og brug af

³⁰ Et ApEx projekt der drejede sig om oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling. Projektet var bevilliget af Den Europæiske Regionalfond via Det Nordjyske Vækstforum.

nye digitale, interaktive medieservices og oplevelser. Men samlet set trækker case-studiet på viden, data og resultater fra begge cases.

Efter de mere tilbageskuende, forståelsesorienterede case-studier rettes blikket imod potentialerne for at designe nye, oplevelsesbaserede forretningsmodeller eller forretningsmodeller i oplevelsesøkonomien. Dette gøres ved at tænke i et designorienteret framework, der sammentænker oplevelsesøkonomiteori, forretningsmodelteori og designmetoder. I denne sammenhæng er formålet således, at opnå mere viden om, hvordan man i praksis kan tænke oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse ind i et konkret forretningsudviklingsperspektiv. Til dette er valgt en strategi, der hviler på det spirende felt forretningsmodeldesign, men som er adapteret specifikt til dette projekts formål.

Projektets samlede empiriske fremgangsmåde, kan således illustreres på denne måde, hvor jeg tager udgangspunkt i de indledningsvist opsatte forskningsspørgsmål:

Evaluerende perspektiv	
Spørgsmål:	Spørgsmål:
1. Hvordan fungerer oplevelsesbaseret innovation, og hvordan kan det udmøntes i praksis; hvordan kan virksomheder arbejde med innovation via oplevelser?	2. Hvordan skaber oplevelser værdi, og hvilken slags værdi er der tale om? Hvad er oplevelsesbaseret værdiskabelse?
Explorative, semistrukturerede ledelsesinterviews med aktører fra nordjyske attraktioner, særligt Fårup Sommerland og Skallerup SeasideResort. Fremgangsmåden er hermeneutisk i forstanden hypotetisk - deduktiv: respondenternes udsagn fortolkes i forhold til teoretiske antagelser om oplevelsesøkonomi/oplevelsesteori og innovation og konkurrencestrategi. Den teoretiske forståelse af disse koncepter er således det guidende princip for analyserne.	Induktiv, hermeneutisk inspireret analyse af brugernes oplevelse af de opsatte tjenester i Fårup Sommerland og Skallerup SeasideResort. Datagrundlag: interviews, shadowing og observationer. Analyseres efterfølgende hermeneutisk for indikatorer på værdiskabelse på baggrund af analyserne og den tilgængelige baggrundsempiri. Analyse informeret af teoretiske kapitler om oplevelsesøkonomi/oplevelsesteori og værditeori.
Explorative, semistrukturerede ledelsesinterviews med aktører fra Nordjyske Medier.	Oplevelses- og værdiskabelsesanalyse af brugernes modtagelse og anvendelse af Nordjyske inside-magasinet. Hermeneutisk

Fremgangsmåden er hermeneutisk i forstanden hypotetisk - deduktiv: respondenternes udsagn fortolkes i forhold til teoretiske antagelser om oplevelsesøkonomi/oplevelsesteori og innovation og konkurrencestrategi. Den teoretiske forståelse af disse koncepter er således det guidende princip for analyserne.	fremgangsmåde, idet de forskellige udsagn fortolkes i forhold til de forskellige kategorier. Datagrundlag: udfyldte dagbøger og surveys fra perioden med iPad projektet.
Ser på baggrund af kvalitativ analyse efter mønstre og kategorier på tværs imellem de forskellige undersøgelser. Samme interviewguide anvendt i alle interviews.	Leder på baggrund af den kvalitative, teoretiske informerede analyser efter udtryk om værdiskabelse og typer af værdiskabelse.
Opsamling af generet viden om oplevelsesinnovation og værdiskabelse i de to case-studier. Viden diskuteres i forhold til etablerede modeller og antagelser på det oplevelsesøkonomiske område, og der foreslås en justeret model eller tilgang til området.	

Tabel 10 - Forskningsspørgsmål, cases og metoder

Designorienteret perspektiv
Spørgsmål:
1. Hvad kendetegner værditilbuddet i den oplevelsesbaserede forretningsmodel, og hvordan kan virksomheder arbejde med innovation af oplevelsesbaserede forretningsmodeller?
Gennemførelse af designorienterede workshops med fokus på virksomheder inden for oplevelsesøkonomien.
Perspektiverende analytisk/teoretisk diskussion af resultater heraf.
Forslag til videre arbejde med oplevelsesbaserede forretningsmodeller.

Tabel 11 - Designperspektiv i forhold til forretningsmodelldimensionen

4 OPLEVELSESØKONOMI, INNOVATION OG VÆRDISKABELSE

For at bevæge mig dybere ned i afhandlingens definerede problemstillinger, og for at skabe et grundlag til at diskutere og videreudvikle forståelsen af relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse og dermed kunne besvare afhandlingens opsatte forskningsspørgsmål, vil jeg i det følgende kapitel fremlægge en omfattende teoretisk afsøgning af vinkler på, hvordan oplevelsesøkonomi har været forstået, hvordan man kan se oplevelser som en værdiskaber og en mulighed at differentiere sig i forhold til konkurrerende produkter og services samt i forlængelse af dette diskutere, hvad værdi og værdiskabelse i det hele taget er. Dette er et væsentligt skridt i forhold til at komme nærmere en forståelse af, hvad der kendetegner oplevelser og oplevelsesbaserede værditilbud og dermed, hvordan oplevelser kan spille en afgørende rolle i virksomheders forretningsudvikling. Dette kapitel skal i afhandlingen yderligere ses i direkte relation til det efterfølgende kapitel, som udgøres af en længere behandling af sammenhænge imellem strategi, innovation og konkurrencefordele. Dette perspektiv er væsentligt at forstå, hvis vi på mere grundlæggende vis skal forstå, hvordan oplevelser kan udgøre et centralt element i virksomheders måder at differentiere sig på, og hvordan og hvorfor oplevelser skal ses som en del af virksomheders innovationsstrategier. Afhandlingen forsøger på denne vis at tænke virksomheders strategiudvikling fra det brede, lidt uklare perspektiv om generel innovation til et mere fokuseret perspektiv om, hvordan oplevelser kan blive en del af virksomheders, innovationsstrategi, hvorfor det er vigtigt, og på hvilke måder det kan give virksomheder konkurrencefordele. Gennemgangen, diskussionen og fremsættelsen af en tilgang til innovation for særligt mindre virksomheder udgøres i afhandlingen af publikationen *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017), der er indleveret til review tiludgivelse i skriftserien *e-bøger fra Indimedia* på Aalborg Universitetsforlag, der er indsat som et selvstændigt kapitel i afhandlingen. Samlet set kalder jeg det for elementer til etablering af et oplevelsesøkonomisk forretningsgrundlag. Jeg bilder mig således ikke ind, at jeg fremlægger den endelige og fuldstændige udlægning af dette komplekse forehavende.

Jeg begynder i dette kapitel med at se nærmere på relationen imellem forretning eller økonomi og oplevelser i oplevelsesøkonomien og bevæger mig derefter via en diskussion af oplevelsesbegrebet gradvist længere ned i en forståelse af, hvordan innovation og værdiskabelse i oplevelsesøkonomilitteraturen har været tænkt, hvilke problemer, der er i den forbindelse og hvordan værdiskabelsesperspektivet har, eller måske nærmere ikke har, været tænkt ind i oplevelsesøkonomilitteraturen. Fremgangsmåden i kapitlet om innovation, strategi og konkurrencefordele er beskrevet selvstændigt i denne publikation. Samlet set tjener de to kapitler således et dobbelt formål. På den ene side bidrager de til syntetisering og udvikling af teoretiske perspektiver, der kan redegøre for sammenhængen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse, og

danner således også baggrund for den analytiske dimension i afhandlingen empiriske del. Undervejs i udlægningen og diskussionen af disse teoretiske perspektiver fungerer begge kapitler dog også som udvidede reviews af væsentligt teoretiske positioner. Dog ikke i en form der har state-of-the-art reviewets mere konstaterende form i forhold til at identificere mangler i forskningen, men i form af et kritisk review, som Grant & Booth beskriver således:

Aims to demonstrate writer has extensively researched literature and critically evaluated its quality. Goes beyond mere description to included degree of analysis and conceptual innovation. Typically results in hypothesis or model. (Grant & Booth, 2009, p. 94)

Det betyder, at jeg i passager dykker forholdsvis dybt ned i enkeltstående positioner for at analysere de antagelser, som disse teorier hviler på, og det betyder, at jeg undervejs udlægger og diskuterer forskellige teoretiske positioner og modeller i forhold til hinanden, for netop at kunne formulere nogle nye hypoteser og modeller om relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse.

4.1 HVAD ER OPLEVELSESØKONOMI

Der eksisterer endnu ikke nogen generelt accepteret definition og konsensusforståelse af, hvad oplevelsesøkonomi er (Sundbo & Sørensen, 2013b). Det er imidlertid centralt for afhandlingens samlede perspektiv at komme tættere på en forståelse af, hvad oplevelsesøkonomi vil sige i forhold til de økonomiske og forretningsmæssige perspektiver, som feltet rummer. Der findes efterhånden en række bud på, hvorledes begrebet kan forstås og hvad det rummer, som kan bruges til at komme tættere på en forståelse af begrebet. Jeg vil derfor i det nedenstående redegøre for disse. Afsnittet indledes med at gennemgå en række bud på konkrete definitioner af, hvad oplevelsesøkonomien er, hvorefter vi bevæger os over i en diskussion af nogle bredere forståelser af oplevelsesøkonomien, som jeg benævner oplevelsesøkonomiens idegrundlag, for på den måde at få et samlet indblik i, hvad der generelt kan siges at konstituere oplevelsesøkonomien. Efter denne brede indkredsning laver jeg en række dybere nedslag i nogle, for denne afhandling, særligt relevante begreber og temaer.

Som det allerede er fastslået, så er oplevelsesøkonomi et komplekst begreb, hvor flere forskellige fagområder mødes. Forståelsen og dermed definitionen af begrebet vil derfor afhænge af de perspektiver, som man lægger på det. Derfor er det i grunden ikke så mærkeligt, at der ikke eksisterer en udtømmende helhedsdefinition af oplevelsesøkonomien. Det vil simpelthen være for meget at forlange de mange forskellige perspektiver og fagområder taget i betragtning (Lund, Nielsen, Goldschmidt, Dahl, & Martinsen, 2005). Men derfor kan vi alligevel godt komme tættere på, hvordan afhandlingens fokusområder, oplevelser, innovation, værdiskabelse og forretningsudvikling, er blevet fremlagt og forstået inden for rammerne af oplevelsesøkonomilitteraturen, samt se på hvorledes sammenhænge imellem disse begreber hidtil har været

udlagt i litteraturen. Fokus her er således fortrinsvist på den forståelse af oplevelsesøkonomi, der retter sig imod markedet.

Der har været en lang række både eksplicite og implicite forsøg på at definere, hvad oplevelsesøkonomi er. Rudimentært kan det konstateres, at oplevelsesøkonomi er en sammensætning af de to centrale begreber *oplevelser* og *økonomi*. Dvs., at begrebet på den ene eller anden måde er et forsøg på at markere en relation imellem oplevelser og økonomi, og dermed signalere at oplevelser kan generere økonomi, at økonomi kan være bygget på oplevelser osv. Denne observation er naturligvis ikke i sig selv særlig værdifuld i forhold til at få et klart billede af, hvad begrebet oplevelsesøkonomi egentlig dækker over, idet oplevelser og økonomi hver for sig er to brede og komplekse begreber. Denne kompleksitet bliver ikke mindre af at sammenstille de to begreber. Oplevelsesbegrebet bruges fx til at karakterisere alt lige fra kaffemaskiner og den første kop kaffe om morgenen over vandreturen i de norske fjelde til bryllupsfesten, som kan være ret vanskelige at sammenligne, imens økonomi som bekendt både kan være et privat, organisatorisk, institutionelt, nationalt og sågar internationalt anliggende. Denne lille indledende analyse kan således ikke i sig selv bringe os til en præcis forståelse af, hvad der menes med oplevelsesøkonomi. Den fortæller os dog nok til konkludere, at det må dreje sig om et møde imellem det menneskelige fænomen oplevelse og en form for økonomisk forståelse. Dvs., at der i oplevelsesøkonomien ikke blot er fokus på selve oplevelsen, men på dens evne og potentiale til at indgå i en økonomisk sammenhæng. Ellers ville begrebet helt fundamentalt ikke give mening. Dette er således også mit grundlæggende udgangspunkt: at fænomenet oplevelser på forskellig vis er knyttet til økonomi og forretning. Det vil blive nuanceret betydeligt i det nedenstående, men dog alligevel være en basal rettesnor for forståelsen af begrebet oplevelsesøkonomi. Der har været fremsat en del forskellige bud på definitioner af oplevelsesøkonomi igennem tiden, hvoraf jeg her vil fremdrage nogle af de mest udbredte og citerede med det formål at tage en indledende diskussion af de grundlæggende opfattelser i litteraturen.

Det danske konsulentfirma Rambøll Management havde i 2000'erne et center for oplevelsesøkonomi, som leverede flere centrale og indflydelsesrige analyser af den danske oplevelsesøkonomi. I en af de meste indflydelsesrige rapporter, *Oplevelsesøkonomi i Hovedstadsregionen – Perspektiver og forslag fra seks kreative brancher* (Rambøll Management, 2005), blev oplevelsesøkonomi defineret således: "Økonomisk værdiskabning baseret på oplevelse, hvor oplevelsens andel og integrering i et produkt eller en tjeneste kan variere" (her citeret fra Bille & Lorenzen, 2008, p. 30). Det er en forholdsvist bred definition, der mest betoner, at oplevelsesøkonomi drejer sig om økonomisk værdiskabelse, og at oplevelsens rolle i dette kan være meget lille eller meget stor. Men det er også en forståelse, som peger på, at man primært ser oplevelsesøkonomi som en slags tillagt værdi, som en værdiskaber i produkter og services der allerede eksisterer. Det er, som vi skal se, tæt på forståelsen, der oprindeligt blev fremsat af Pine & Gilmore (1999). Bille & Lorenzen (2008) foreslår selv en definition, der retter sig endnu mere tydeligt imod det kommercielle perspektiv, hvor det

drejer sig om at tjene penge på oplevelser i et markedsøkonomisk perspektiv: "Oplevelsesøkonomi = Markedsværdi af oplevelser eller kommercialisering af oplevelser – enten i form af oplevelsesprodukter/-ydelser eller oplevelseselementer knyttet til andre produkter eller serviceydelser" (Bille & Lorenzen, 2008, p. 32). Her er der således lagt endnu mere vægt på de økonomiske og kommercielle perspektiver af oplevelser på markedet, og på det forhold at oplevelser er noget, der kan kommercialiseres, men ikke nødvendigvis behøver at være det. Den ikke-kommercielle side af oplevelser er dermed ikke direkte interessant i forhold til denne definition. Men det betyder ikke, at oplevelser der er støttet af offentlige midler, ikke kan have en betydning for økonomisk udvikling på fx lokalt og regionalt niveau, som også Bille og Lorenzen (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 115–143) diskuterer, og som også Richard Florida har argumenteret omfangsrigt for med sine perspektiver på den kreative klasses betydning for udviklingen lokalt og regional (R. Florida, 2002, 2005a, 2005b). Der indføres desuden en nuancering i og med, at det kommercielle perspektiv, markedsværdien og værdiskabelsen, kan ses enten i oplevelseselementet i sig selv eller i oplevelseselementets tilknytning til andre produkter, hvis værdi via af denne tilknytning vedligeholdes eller ligefrem hæves. Det sidste perspektiv benævner Bille og Lorenzen (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 105–113) også som bred værdiskabelse i tilknytning til koblingsområder, hvor oplevelsesvirksomheder og de såkaldte koblingsvirksomheder går sammen om at skabe nye produkter eller tilknytte oplevelseselementer til eksisterende produkter. Det benævnes også af og til som oplevelser som add-on værdi (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 107–113; Lund et al., 2005, pp. 93–95; Rambøll Management, 2005).³¹ Dette vender vi tilbage til nedenfor.

En tredje definition, som har endnu mere udpræget erhvervsøkonomisk sigte, end den ovenfor nævnte fra Bille & Lorenzen, finder vi i rapporten Vækst via Oplevelser, hvor oplevelsesøkonomi defineres som "økonomisk værdiskabelse, hvor oplevelser forøger et produkts eller en serviceydelses værdi" (Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011, p. 13). Her er der således helt eksplisit tale om værdiforøgelse via oplevelse inden for et hvilket som helst område. Dette perspektiv giver god mening i forhold til rapporten, idet dens formål er at redegøre for oplevelsesøkonomiens nuværende betydning og fremtidige potentiale for den danske økonomi. Men det betyder også, at man skal kunne afgrænse oplevelsesøkonomien ud fra nogle fastsatte kriterier, da det ellers ikke er muligt at måle den og fastsætte dens samlede værdi og betydning. Det er der, som jeg vil vende tilbage til nedenfor, visse fundamentale vanskeligheder forbundet med, som bl.a. skyldes, at der er

³¹ Der er en vis sammenlignelighed imellem modeller og begreber i Rambøll 2005 rapporten (Rambøll Management, 2005) og Følelsesfabrikken (Lund et al., 2005). Et træk der til dels går igen i Reg.lab fokusanalysen (Reg. Lab, 2008) om oplevelsesbaseret forretningsudvikling fra 2008. Dette skyldes givet bl.a., at der kan ses vist overlap i forfatterskabskredsen bag disse udgivelser.

forskellige vinkler på, hvordan oplevelsesøkonomien forstås – er det en bestemt sektor, eller er det et generisk værdiforøgelsesbegreb – eller begge dele. Da en afgrænsning af erhvervsområdet har været central i den tidlige udvikling af oplevelsesøkonomien, vil jeg kort komme ind på diskussionen, da denne afgrænsning også kan bruges i forhold til at analysere innovationsdynamik og værdiskabelse i denne afhandling. Til at supplere den ovenfor nævnte definition af oplevelsesøkonomi, kan vi dog med fordel allerede nu inddrage rapportens definition af oplevelsesbaseret værdiforøgelse, der lyder ”Funktion + Kvalitet + Oplevelse = Markedsværdien” (Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011, p. 13). Det særligt oplevelsesbaserede forretningsperspektiv består således, ifølge denne definition, i den ekstra markedsværdi, som oplevelseselementet giver til et produkts eller en serviceydelses funktion og kvalitet. Denne forståelse giver god mening i forhold til de ovenfor nævnte koblingsområder, men måske mindre i forhold til oplevelsesproducenterne selv, om end rene oplevelsesprodukter naturligvis også skal have en funktion og kvalitet, for at kunne have værdi.

En sidste generel definition jeg vil fremhæve her, finder vi i *Handbook of the Experience Economy* (Sundbo & Sørensen, 2013a), som kan karakteriseres som det mest dækkende referenceværk for forskningen i oplevelsesøkonomiens forskellige emneområder på udgivelsestidspunktet. Denne definition er knap så enkel og ligefrem, som de tre eksempler jeg diskuterede ovenfor. Det skyldes givet, at der er tale om en håndbog med en bred indføring i mange forskellige aspekter af oplevelsesøkonomien, hvilket således også søges afspejlet i den indledende indkredsning af begrebet oplevelsesøkonomi. Derfor skal definitionen både ses, som et bud på hvad oplevelsesøkonomi er, hvad der driver den og hvordan den afgrænses. Her begynder vi med den ene halvdel af oplevelsesøkonomibegrebet, og understreger i den sammenhæng, at oplevelse er ”a mental phenomenon. It does not concern physical needs (such as goods do) or solving material or intellectual problems (such as services do)” (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 2). På denne måde afgrænses oplevelse således forsøgsvist fra fysiske varer ved at betone den immaterielle kvalitet ved oplevelsen (det er et mentalt fænomen) og fra services ved at definere oplevelsens mål som værende noget andet end at løse et konkret problem, som servicen gør. Som vi skal se senere, er dette to af de væsentlige træk ved oplevelsen som fænomen: 1) den er immateriel og finder sted i den oplevende og 2) den har en ikke-funktionel karakter.

Vi vender tilbage til selve oplevelsen nedenfor i mere udfoldet form. Men naturligvis udgør oplevelser ikke alene oplevelsesøkonomien. Oplevelsesøkonomien drejer sig, som allerede nævnt, om de kommercielle aktiviteter eller forretningsaktiviteter, der på den ene eller anden måde arbejder med oplevelser. Afhængig af hvordan man ser på dette, er det også i overensstemmelse med den forståelse, som Pine & Gilmore lancerede i *The Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1999; Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 5). I modsætning til Pine & Gilmores (1999) overvejende marketing inspirerede bog, som beskæftiger sig med økonomisk værdiskabelse på markedet samt flere af definitionerne ovenfor, så har Sørensen og Sundbo dog også øje for, at der

iscenesættes og produceres mange oplevelser og oplevelsesskabende aktiviteter uden om markedet, fx på det overvejende offentligt støttede kulturområde. Disse er ikke i udgangspunkt tænkt som kommercielle aktiviteter, men inkluderes her alligevel som en del af oplevelsesøkonomien, idet deres oplevede værdi for brugeren på mange måder er den samme (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 5). De finansieres dog typisk via offentlige tilskud, dvs. skatter, og de har sjældent som egentlig formål at generere overskud. Dvs., at disse aktiviteters værdiskabelse i bedste fald er indirekte, fx i form af at trække gæster og besøgende til byen eller ved salg af merchandise, mad og drikke i forbindelse med kulturbegivenheder.

For mange kulturaktiviteters vedkommende er det kommercielle perspektiv dog ikke nødvendigvis en del af ligningen, idet kulturpolitik og kulturstøtte følger andre logikker, såsom kulturbevidsthed, dannelse, mangfoldighed og æstetik mv.³² I Sundbo og Sørensens definition inkluderes de offentligt støttede kulturaktiviteter dog også, da "much activity that provokes experiences is carried out in the public sector (for example, culture, festivals, architecture and so forth) and whereas relevant activities in some countries are market based they are public in other countries" (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 5). På den måde bliver definitionen her mere en afgrænsning af oplevelsesøkonomien end en egentlig definition på, hvad oplevelsesøkonomi er, da oplevelsesøkonomien og det tilsvarende forskningsområde defineres som "formal economic activities that have the aim to deliver elements that can provoke experiences in people who pay directly or indirectly for them. Those people can be defined as customers or citizens, depending on whether the delivery is market or public based. The scientific study of these activities can be called experience economy studies" (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 5). Dette er således en bred og integrerende definition, der inkluderer næsten alle aktiviteter, der involverer oplevelser, hvad enten disse betales direkte af kunden/brugeren eller mere indirekte via skatter eller andre former for donationer og støtte. To ting kan vi tage med herfra; det er væsentligt at se på, hvad der kan genere oplevelser i folk og hvordan, samt hvad de vil betale for og hvordan de gør det.

Hvad angår den videnskabelige undersøgelse af aktiviteterne, som benævnes oplevelsesøkonomistudier, så forsøger Sundbo og Sørensen også at redegøre for, hvilke forskellige faglige optikker feltet rummer. Udfordringen med at definere oplevelsesøkonomi som et videnskabeligt felt, er som tidligere nævnt, at det kan være meget forskelligt hvilke faglige områder, der beskæftiger sig med de forskellige dele af den ovenfor fremsatte definition. Yderligere er visse af disse faglige vinkler vanskelige at operationalisere, eftersom oplevelsesøkonomien er svær at afgrænse og definere præcist, hvilket ovenstående forsøg giver en indikation på. Fx er det vanskeligt at opgøre

³² Se Bille og Lorenzen (2008, P. 124 -127) for en diskussion af de modsatrettede økonomiske logikker imellem kulturaktiviteters rolle i oplevelsesøkonomien og i den almindelige kulturpolitik.

værdien af den uformelle økonomiske aktivitet, ligesom forskellige værdiskabelsesdomæner har været inkluderet i oplevelsesøkonomien. Der er en verden til forskel i at se på, hvordan man bedst udvikler en pottemagerforretning, til hvordan kreative kompetencer kan skabe ny værdi i produktionsindustrien.

Vi vil i det nedenstående komme nærmere ind på disse forskellige vinkler, og hvilke vanskeligheder der er ved at se oplevelsesøkonomi som et afgrænset emne og forskningsfelt. Imidlertid betoner Sundbo & Sørensen, at det er væsentligt at have en form for arbejdsdeling imellem de forskellige videnskabelige områder for ikke at ende med et stort sammenblandet og ufokuseret forskningsfelt. En sådan arbejdsdeling må tage udgangspunkt i, hvad der er den forståelsesmæssige kerne af genstandsområdet, som vedr. oplevelsesøkonomi er der, hvor "experience stimuli are seen as business or planned public activities" (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 6). Dette er en ny vinkel, der fx afgrænser oplevelsesøkonomi feltet fra det snævre område kulturstudier eller kulturøkonomi, og der findes endnu kun begrænset med teori og forskning på dette område. Oplevelsesøkonomifeltet er dog stadig nødvendigvis tværfagligt, og det inddrager fx elementer fra økonomi, ledelse, erhvervsøkonomi, psykologi og fysiologi, sociologi og antropologi. Derudover er oplevelser i stigende grad medierede og teknologibårne, hvilket gør viden om ICT, internettet, HCI, digital æstetik mm. relevant. Mange flere faglige felter kunne nævnes, men eksemplerne viser uden tvivl, at der er tale om et komplekst videnskabeligt felt, hvor "knowledge about different experience fields and industries must be included equally" (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 6). Dermed er vi tilbage ved problematikken, der allerede er nævnt indledningsvist: kan man overhovedet kalde oplevelsesøkonomi for et afgrænset videnskabeligt felt?

Dette er ikke en debat eller problemstilling, som jeg vil forsøge at udrede nærmere i denne afhandling. Som allerede etableret tager afhandlingen netop udgangspunkt i, at det er muligt at afgrænse oplevelsesøkonomi som et selvstændigt forskningsfelt. Skitseringen af problemstillingerne her tjener således nærmere til at synliggøre udfordringer og spændinger i den eksisterende oplevelsesforskning og til at give et samlet state-of-the-art over feltet, samt til at fastlægge hvilke positioner der findes i oplevelsesøkonomiforskningen. Det er naturligvis heller ikke muligt for mig at give et samlet overblik alle de enkelte fagtraditioner, der mødes i oplevelsesøkonomi feltet. For nuværende kan det således konstateres, at der er kræfter, der forsøger at konstituere oplevelsesøkonomi som et samlet videnskabeligt felt, med hvad det indtil videre bringer af uklarheder og afgrænsningsmæssige og erkendelsesmæssige udfordringer. Og jeg vil også nedenfor redegøre for nogle af de centrale strømninger, man kan se i oplevelsesbaseret værdiskabelse. Men som gennemgangen af de forskellige definitioner og diskussioner oven for viser, så drejer oplevelsesøkonomi sig i sin kerne om økonomi, der genereres via oplevelseselementer. Det er også mere eller mindre den forståelse, jeg vil fastholde og bidrage til i denne afhandling, men for at kunne afgrænse dette fokus yderligere, skal vi længere ind i detaljerne vedr. relationen imellem oplevelser, værdi, innovation og forretning. Og inden vi kommer til det, er det væsentligt at få

nogle yderligere grundlæggende diskussioner og forudsætninger for oplevelsesøkonomien på plads. I første omgang drejer det sig om at lægge yderligere forståelseslag på de oven for forholdsvist fundamentale forståelser af oplevelsesøkonomien, idet feltet fra starten har været drevet af nogle brede betragtninger om forandringer i samfundsøkonomi, værditilbud³³ og forbrugsadfærd. Det drejer sig om at få yderligere klarhed over, hvad det egentlig betyder, når vi snakker om oplevelsesøkonomien, da det efterhånden står forholdsvist tydeligt, at der er flere temaer og delområder indeholdt i oplevelsesøkonomien.

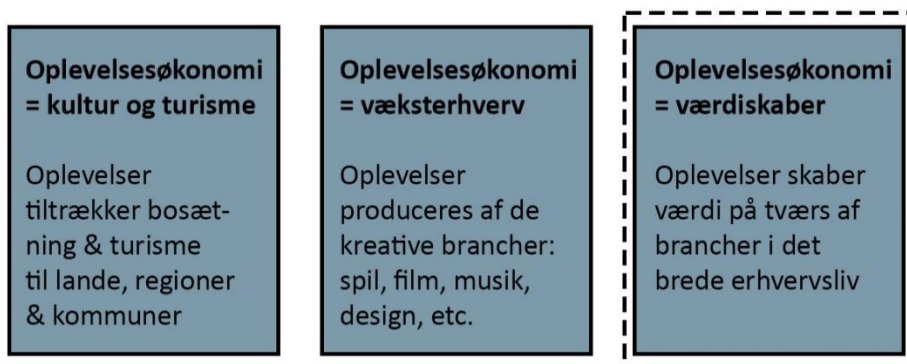
4.2 VINKLER PÅ OPELVESESØKONOMI

Særligt i den skandinaviske version af oplevelsesøkonomien kan der identificeres forskellige vinkler af begrebet, og hvilke implikationer det har (Bille, 2009, 2012; Bille & Lorenzen, 2008; Lorentzen, 2013). Det skyldes, at oplevelsesøkonomien er blevet lanceret fra flere forskellige sider på samme tid, og derfor har fået forskellige formål og udgangspunkter med i bagagen. Der er således tale om ret forskellige vinkler på området, hvor det samlende perspektiv kan siges at være udgjort af, at hver vinkel på en eller anden måde forholder sig til oplevelse eller kreativitet. Jeg vil her redegøre for disse forskellige vinkler for siden at vise og argumentere for, hvilken del af oplevelsesøkonomien som jeg beskæftiger mig med i denne afhandling.

I en brancherapport fra den danske forening for regional erhvervsudvikling, Reg.Lab³⁴, identificeres tre vinkler på oplevelsesøkonomi, hvor områderne defineres og afgrænses fra hinanden via det formål, området tillægges og den måde, hvorpå der arbejdes hermed. Alt efter optik kan disse forskellige tilgange have politisk fokus fra det lokale niveau (væksterhverv), det regionale niveau (turisme, bosætning mm.) og det nationale niveau (oplevelser som generel værdiskaber der kræver en særlig kompetence), om end det er vanskeligt at sætte så præcise skel imellem de forskellige niveauer. I modellen nedenfor anskueliggøres oplevelsesøkonomi som henholdsvis kultur/turisme (regional udvikling), som væksterhverv og som værdiskaber på tværs af brancher.

³³ Jeg har her, som andre steder i afhandlingen, tilstræbt at anvende begrebet værditilbud for det engelske begreb offering.

³⁴ Se mere her: <http://reglab.dk/>



Figur 5 - Tre vinkler på oplevelsesøkonomi fra Reg.Lab's fokusanalyse (Reg. Lab, 2008, p. 21)

En anden treleddet inddeling der har visse lighedspunkter med Reg.Lab's ovenfor, ses hos (Bille, 2009), hvor hun redegør for at oplevelsesøkonomien i Danmark, historisk set har været inddelt i et mix af tre forskellige tilgange, som sådan set har vidt forskellige perspektiver og implikationer. Billes samlede analyse fordeler sig på tre relaterede udgivelser (Bille, 2009, 2012; Bille & Lorenzen, 2008), og selvom det primære fokus er på Danmark, så er der ikke den store forskel på Danmark og de øvrige skandinaviske lande, hvorfor denne forståelse af oplevelsesøkonomi mere eller mindre kan udbredes til de skandinaviske lande. Der er dog, som jeg vil vende tilbage til, ret store nuanceforskelle i forhold til fx Pine og Gilmores forståelse af oplevelsesøkonomi. De tre overordnede tilgangsvinkler ifølge (Bille, 2009) er:

1. *Oplevelse som kilde til værdiskabelse for virksomhederne*: Denne retning relateres eksplicit til marketingtraditionen generel og Pine & Gilmores udlægning af oplevelsesøkonomien i særdeleshed (Pine & Gilmore, 1999). Oplevelser er et add-on til traditionelle varer og services, der skaber ny værdi i relation til disse. Bille skriver desuden en oplevelsesteoretiker som Albert Boswijk ind i denne tradition og forskellige forståelser af værdiskabelsen – også kendt som 1., 2. og 3. generations oplevelsesøkonomi. Se også (Boswijk et al., 2012; Boswijk, Thijssen, & Peelen, 2007).
2. *Creative industries - økonomisk størrelse og vækstrater*: Denne retning ser på de kreative erhverv som betydningsfulde væksterhverv i egen ret. Mange undersøgelser og mappings har vist, at de kreative industrier er en væsentlig del af økonomien, og at efterspørgslen efter kultur og kreative oplevelsesprodukter stadig er i vækst. Altså bør denne erhvervssektor understøttes

og udvikles. Meget af fokus inden for denne retning er således på at definere, afgrænse og måle de kreative erhvervs og deres outputs.

3. *Richard Florida og den kreative klasse:* Den kreative klasse er, ifølge den amerikanske teoretiker Richard Florida, mennesker, der i bred forståelse tilføjer et kreativt element i deres arbejde (R. Florida & Tinagli, 2005). Forståelsen hos Florida er meget bred, og Den Kreative Klasse inkluderer således både undervisere, forskere, læger, ingeniører mm., så det bliver en meget stor del af den samlede arbejdsstyrke og dermed den samlede økonomi i samfundet. Pointen er så, at virksomheder i dag flytter derhen, hvor de har bedst mulighed for at tiltrække eksponenterne for den kreative klasse, da de er afhængige af kompetencer, som den kreative klasse har. Det bliver således væsentligt for byer og regioner at tække den kreative classes ønsker og behov, for at forblive konkurrencedygtige og kunne udvikle sig. De tre T'er: tolerance, talent og teknologi bliver på den måde en central komponent i Floridas teoretiske overvejelser. For at tiltrække den kreative klasse må byerne sørge for at lave attraktive tilbud, dynamik og rummelighed. Fx et attraktivt kulturliv og restaurations- og natteliv, samt rekreative områder såsom cykelstier, løberuter, legepladser osv. På den måde er koblingen til oplevelsesøkonomien etableret. Byer og regioner skal konkurrere om fremtidens højtuddannede arbejdskraft via oplevelser og kultur. Derfra er der ikke langt til at anlægge nogenlunde samme tankegang og strategi i forhold til turisme og destinationsudvikling. I en stadig voksende national og international konkurrence om en også voksende skare af turister, bliver de enkelte destinationer og regioners oplevelsesudbud, rekreationsudbud og generelle brand afgørende for at tiltrække besøgende. Se bl.a. (Regeringen, 2014; Vækstteamet for turisme og oplevelsesøkonomi & Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi, 2013), hvor denne udviklingstankegang er tydelig.

I forhold til forskellene imellem Bille og Reg.Lab så svarer første kategori hos Bille, mere eller mindre til det Reg.Lab benævner Oplevelsesøkonomi = værdiskaber, anden kategori hos Bille svarer til Oplevelsesøkonomi = Væksterhverv og Turisme og tredje kategori hos Bille svarer til Oplevelsesøkonomi = Kultur.

Det kan således konstateres, at det der i skandinavisk kontekst omtales som oplevelsesøkonomi, er en bred kategori med i grunden ret forskelligartede udgangspunkter, strategiske formål, aktører og metoder. Alligevel er disse relativt forskelligartede områder blevet rubriceret under det overordnede, samlende begreb, oplevelsesøkonomi, hvilket jo i og for sig godt kan undre. Hvis vi følger Bille, er der i en dansk sammenhæng mindst to plausible forklaringer på dette. Den ene er, at der er tale om nogle

generelle samfundstrends og interesser, der løber sammen og former en samlet optik på et område, der på den ene eller anden måde beskæftiger sig med oplevelser, kreativitet og økonomi. Der tales her om oplevelsesøkonomi som en megatrend (Lund et al., 2005). Den anden er, at samfundsøkonomien i Danmark er lanceret politisk på en måde, som knytter de forskellige vinkler sammen (Bille, 2012, pp. 94–96).

Den teoretiske diskurs eller megatrend diskursen kan fx identificeres i to centrale udgivelser i oplevelsesøkonomien fra 2000'erne. Bærenholdt og Sundbo skriver fx:

Oplevelser spiller en stadig mere central rolle i samfundsudviklingen. I fremherskende diskurser taler man om, at der er sket en transformation af samfundet, hvor kreative erhverv, kultur og oplevelser spiller en hovedrolle. I økonomisk forstand sammenfattes denne transformation i den udbredte brug af begrebet "oplevelsesøkonomi"....Man kan definere en primær oplevelsessektor, der består af virksomheder og institutioner, som har produktion af oplevelser som primært mål, og en sekundær oplevelsessektor, hvor oplevelser er et tillæg til varer og serviceydelser. Begge disse sektorer er relevante. (Bærenholdt & Sundbo, 2007, pp. 10–11)

Opfattelsen er således her, at der er sket en transformation, hvor kreative erhverv, kultur og oplevelser spiller en central rolle. Desuden består oplevelsesøkonomien både af en primær og sekundær sektor. På den måde, er det ikke kun de virksomheder og institutioner, der producerer oplevelser, der er relevante, men også de virksomheder der bruger oplevelser i anden sammenhæng.

Følelsesfabrikken, som var den første egentlige bog på dansk om oplevelsesøkonomien, forstår oplevelser som en megatrend. Oplevelser optræder i flere og flere brancher, og man kan spore udviklingen af denne megatrend ved at udforske en række forskellige områder, der bidrager til oplevelsesøkonomi diskursen, herunder forbrugerudvikling, oplevelser i andre brancher, nye teknologier (IT), erhvervsliv og kunst, by- og regionaludvikling (Lund et al., 2005, p. 53). Følelsesfabrikken identificerer således ikke en særlig afgrænsning af oplevelsesøkonomien, men ser fænomenet som en samling af en række forskellige trends med tilgrænsende tematikker.

Set i lyset af disse to eksempler, er det måske ikke så underligt, at oplevelsesøkonomien er en blanding af forskellige vinkler og perspektiver, og at det kan være vanskeligt at finde fælles grund under denne kakofoni af ideer og formål. Politisk set har projektet også været kendetegnet ved, at der ikke, som i andre lande, har været specifikt fokus på et afgrænset erhverv, som fx de kreative erhverv, men at det i stedet har været den bredere forståelse af oplevelsesøkonomi som værdiskaber, der har været udgangspunktet for den politiske forståelse og lancering af oplevelsesøkonomi projektet. Men da erhvervs- og kulturpolitik også skal have et genstandsfelt, har man haft et naturligt fokus på de kreative erhverv og oplevelseserhvervene (som vi vender tilbage til nedenfor) (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Kulturministeriet &

Erhvervsministeriet, 2000; Regeringen, 2003; Videnskabsministeriet, 2005a). Ifølge Bille er den politiske opfattelse karakteriseret ved:

- *it uses a sector perspective, including creative industries and other related industries such as tourism, sports and public-supported cultural institutions*
- *the definition encompasses the idea that the creative industries and cultural activities can create value for other industries besides themselves*
- *it is related to regional development, especially through the link to Richard Florida (2002), but also to the economic importance of tourism. (Bille, 2012, p. 95)*

Oplevelsesøkonomien har således fremstået som et fænomen, der fra politisk hold har været formuleret flere vækststrategier i forhold til, hvor udgangspunktet er, at oplevelser der ikke defineres specielt klart, kan skabe økonomisk værdi og udvikling. I det scenario er det naturligvis ikke så underligt, at vinklerne på oplevelsesøkonomi har været brede, og at der ikke er nogen entydig definition af, hvad begrebet dækker over. Vækst kan jo ske både i den enkelte virksomhed, i klynger af virksomheder samt i byer og regioner – alt sammen med tanke på at gavne samfundet i al almindelighed. På den måde er det ikke forkert at hævde, at oplevelsesøkonomi drejer sig om et fokus på samfundsmæssig værdiskabelse via immaterielle produkter såsom oplevelser. Vi skal senere se nærmere på, hvad oplevelser egentlig er.

Andre har også noteret det politiske projekt i oplevelsesøkonomien. Ifølge Michael Hutter havde kategoriseringen af Creative Industries sektoren i UK stor betydning, fordi det omarrangerede den statistiske opgørelse af Storbritanniens økonomiske outputs:

The reasons for the rearrangement are clearly political. Products that contribute some degree of novelty seem to play a prominent role in contemporary economies. Their value is not primarily dependent on physical characteristics but is self-generated by those who invent, make, and use the products. When, as is the actual global situation, the diffusion of major technological innovations drives the cost of processing and storing information down, the perceived gain is even more pronounced. Goods in the creative industries may well become a major driver of economic growth. (Hutter, 2011, p. 202)

Meget af udviklingen af oplevelsesøkonomien kan således formentligt delvist tilskrives et politisk ønske om at få et øget fokus på mere immateriel værdiskabelse via

oplevelset værdi. Hutter bemærker også, at udviklingen og overførslen af viden om oplevelsesbaseret innovation ikke direkte kan overføres fra fx teknologisk innovation til oplevelsesinnovation. Der er for stor forskel på disse vidensregimer, da kreative industrier hviler på en mere legende og mere usikker platform. Kreative produkter har et overraskelseselement indbygget i sig for at fungere – dette kender vi ikke normalt fra teknologiske produkter, eller for den sags skyld serviceprodukter, som vi forventer samme funktionalitet og realibilitet af hver gang.

I et andet perspektiv, der løfter sig lidt ud over en ren analyse af, hvordan oplevelsesøkonomien i Danmark og Skandinavien rent faktisk er blevet lanceret og har udviklet sig, så præsenterer Jantzen og Vetner en række faktorer, der uddyber de ovenstående. Samlet ses oplevelsesøkonomi her som en række faktorer, der indgår i et samfunds samlede rettedhed imod oplevelser. Disse faktorer opsamles som:

- *en mentalitetshistorisk ændring af forbrugeres værdiorientering hen imod en moderne form for hedonisme,*
- *en langstrakt forandring af markedskommunikative praksisformer og afsætningsøkonomiske forestillinger om forbrugeren (fx branding),*
- *nationaløkonomiske forhold (fx velfærd),*
- *ændringer i erhvervsstrukturen (fra industriproduktion til informationsvirksomhed),*
- *politiske dagsordner. (Jantzen & Vetner, 2006, p. 250)*

Der er således en række komplicerede faktorer, der spiller sammen i udviklingen af oplevelsesøkonomien. En afgørende faktor er ifølge Jantzen og Vetner, at oplevelsesdrejningen er en reaktion på den støt stigende velfærd og rigdom i de vestlige samfund efter 1945. Undersøgelser har vist, at væksten i lykkefølelse og subjektiv velvære følelse ikke stiger proportionalt med velstandsstigningen efter, at denne har nået et vist niveau – her angives en BNP på \$10.000. Den stigende kommercialisering af oplevelsestilbud i oplevelsesøkonomien kan da ses som ”de erhvervsmæssige og politiske systemers forsøg på at finde en strategisk løsning på det samfundsøkonomiske lykkeproblem” (Jantzen & Vetner, 2006, p. 251). De mange forskellige baggrunde for oplevelsesøkonomiens tilblivelse og udvikling kan være med til at forklare de forskelligartede vinkler på oplevelsesøkonomi, som er beskrevet ovenfor. Med denne diskurs har vi imidlertid bevæget os over i bagvedliggende forklaringer af oplevelsesøkonomien, og dette spor vil ikke blive udfoldet yderligere her. Vi vil i stedet vende tilbage til de spor og vinkler, der rent faktisk har udspillet sig i oplevelsesøkonomien og i forskningen heraf.

I forhold til relationen imellem oplevelser, innovation, værdiskabelse og forretningsudvikling, som er denne afhandlings overordnede emne, er det også relevant at se på oplevelser som værdiskaber i markedsøkonomisk perspektiv. Ifølge Bille (2009) kan oplevelser generere værdi inden for tre overordnede områder, som relaterer sig til ovennævnte vinkler på oplevelsesøkonomien:

1. *Fokuseret værdiskabelse i oplevelsesområderne.* Øget markedsværdi måles i form af oplevelsesvirksomhedernes (de virksomheder som fremstiller rene oplevelser) omsætning, værditilvækst mv., som således må analyseres på det enkelte brancheniveau for at afdække værdiskabelsen via oplevelser.
2. *Bred værdiskabelse i koblinger til oplevelsesområder.* Ikke-oplevelsesvirksomheder kobler sig på oplevelser i forskellig former med det formål at gøre sig mere attraktiv. Det kan være i form af en brandingoplevelse, en serviceoplevelse eller lignende. Analysen her ville fokusere på det enkelte koblingselement eller virksomhed. En aggregeret analyse af den samlede værdieffekt af denne værdiskabelse er ifølge Bille tæt på umulig at lave. Dvs., casestudier vil være den oplagte metodiske modus for at undersøge dette perspektiv. Man kan lære af, hvad der foregår i det enkelte koblings-samarbejde.
3. *Oplevelse som by- og regionsudvikling.* Denne værdiskaber er afledt ved at tiltrække indbyggere, gæster og turister til et område grundet oplevelses- og kulturtilbud af forskellig art. Den økonomiske effekt af oplevelser inden for dette område er således afledt og dermed svær at måle. Effekterne kan desuden være kortsigtede, såsom turisternes forbrug eller langsigtede såsom øget tilflytning til en region. Formålet er udvikling og aktivitet i lokal eller regionalområdet. Analysens enhed ville derfor primært være økonomiske og geografiske forhold i et afgrænset geografisk område.

Som det fremgår, er der tale om tre meget forskellige områder med meget forskelligartede økonomiske forløb og meget forskelligartede virksomheder og aktører, hvor potentialet for vækst også er ret forskelligartet. Alligevel er oplevelseselementerne i de forskellige enheder den røde tråd, der binder områderne sammen i en fælles tematik. Men ud over denne fælles tematik, centreret om oplevelser som værdiskaber, må man have øje for at både de tre vinkler på oplevelsesøkonomi og de tre værdiskabelsesmuligheder er meget forskellige, og fordrer helt forskelligartede teoretiske forklaringsparadigmer og analyseenheder. Bille udvikler dette skema for at illustrere forskellen imellem de tre forskellige værdiskabelsespraksisser:

Oplevelsesøkonomiens tre måder at skabe værdi på		
	Analyseniveau	Primært relevant for områder som:
<p>Fokuseret værdiskabelse i oplevelsesområder</p> <p>"DCMS-traditionen"</p>	Brancher eller erhverv	<p>Primært kommercielle oplevelsesområder, som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotografi • Computerspil • Trykte medier • Musikindustri • Forlystelsesparker o.lign. • Restauranter mv • Pornobranchen • Design • Arkitektur • Mode • Reklame
<p>Bred værdiskabelse i kobling til oplevelsesområder</p> <p>"Pine og Gilmore-traditionen"</p>	Den enkelte koblingsvirksomhed eller det enkelte produkt	Blandingsprodukter
<p>Oplevelse som by- og regionsudvikling</p> <p>"Richard Florida og den kreative klasse"</p>	Geografisk område	<p>Stedsspecifikke oplevelser som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teater • Koncerter • Events og festivaler • Museer • Kulturarv • Natur og grønne områder • Tilskuersport

Figur 6 - oplevelsernes værdiskabelsesområder (Bille & Lorenzen, 2008)

Jeg kan selvsagt ikke beskæftige mig med alle disse vinkler i projektet her, og det har heller ikke været meningen, da fokus er på relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse. Mit analytiske og teoretiske fokus retter sig derfor først og fremmest imod de to første områder. Værdiskabelse vil dog komme til at fremstå som mere end blot markedsøkonomisk værdi, da den markedsøkonomiske værdiskabelse i sig selv er mere en økonomisk markør, end et koncept der rent faktisk giver os øget indsigt i oplevelsesøkonomien kompleksitet, men mere om dette senere.

Anne Lorentzen (2013) fremstiller en lignende tredeling af fokus på oplevelsesøkonomien, som dog har et lidt andet sigte. Lorentzen forstår de forskellige fokusområder som forskellige strategier til at fange den stigende symbolske indhold i produktion og forbrug i det postindustrielle samfund (Lorentzen, 2013, p. 45). Til at forstå og forklare denne udvikling identificerer Lorentzen tre brede koncepter, der har været brugt til at beskrive det, som hun også kalder for en megatrend: oplevelsesøkonomi (the experience economy), kulturøkonomi (the culture economy) og kreativ økonomi (the creative economy). Desværre anvendes begreberne ikke præcist i den løbende debat og forskning på området, og de blandes ofte sammen i den sammenhæng de anvendes i. Lorentzen forsøgte via en analyse og diskussion af de tre koncepter at nå frem til en klarere forståelse af, hvad de indeholder og hvilke anvendelsessammenhænge de typisk indgår i, i økonomisk og planlægningsorienteret forståelse.

Oplevelsesøkonomien tilskrives primært traditionen fra Pine & Gilmore, og har således fokus på den nye værdi, der genereres af oplevelsesiscenesættelse og forbrug. Der er således tale om en gryende marketingstrategi, der er i vækst (Lorentzen, 2013, p. 46). Kritikpunkter har været at produktionsfaktorer sjældent inddrages, og der ikke etableres tydelig kausalitet imellem de enkelte cases og økonomiens udvikling som sådan, samt at der ikke er tilstrækkeligt blik for andre trends i økonomien. Oplevelsesøkonomien har også haft problemer med at anerkende sine rødder, og står således på skuldrene af en tradition for experiential værdiskabelse og hedonisk forbrug, der peger noget længere tilbage end Pine og Gilmores bog fra 1999.

Kulturøkonomien beskæftiger sig med de kulturelle erhverv som både en sektor i sig selv og som en dynamik i kapitalismens udvikling i det hele taget (Lorentzen, 2013, p. 48). Kulturøkonomien har haft mange problemer med at definere og afgrænse sig selv, ligesom den er reduktionistisk og ikke overvejer faktorer som livsstil og forbrug i forhold til økonomisk udvikling.

Den kreative økonomi kan ses som en videreudvikling af videns- og læringsøkonomien samt dele af kulturøkonomien. Der er to distinkte retninger i den kreative økonomi i dag: 1) ser den kreative økonomi som en afgrænset sektor i sig selv – creative industries og 2) ser kreativitet som en væsentlig faktor i by- og regional udvikling (Richard Florida retningen) (Lorentzen, 2013, p. 49). Der er problemer med at definere, hvad kreativitet egentlig er og hvilke aspekter heraf, der er relevante for økono-

misk udvikling. Den kreative økonomi har også massive problemer med afgrænsninger af erhvervene, hvilket igen fra en økonomisk betragtning påvirker ideen om den kreative økonomi som en udviklingsfaktor i by- og regional perspektiv. Dette giver udfordringer for den kreative klasse tesen fra Richard Florida, som også har problemer med at påvise kausaliteten imellem kreativitet og økonomisk udvikling.

Lorentzen sammenligner de enkelte retninger ud fra en række forskellige faktorer på denne måde:

Sammenligning af kulturøkonomi, kreativ økonomi og oplevelsesøkonomi			
	Culturaleconomy	Creative economy	Experienceeconomy
Focus	Industrial production	Creative industries, creativepeople	Customer satisfaction
Level of analysis	Macro level, the economy	Mesolevelk, the industry, the economic class	Micro level, the firm, the consumer
Aim	Descriptive	Strategic	Strategic
Key Factor	Commodification	Creativity	Customer relationship
Key proces	Clustering	Creation/innovation	Experience engagement
Contribution	New industrial pattern	New economic driver, lifestyle and the power of place	Customer relationships, consumption focus, integrated approach
Location	Big cities	Big cities	Spatially neutral
Policy	Cluster policy	Creative class, quality of place, creative industry	Consumer focus, integrated planning
New development	Rural regions, consumption	Small cities, rural places	Tourism, retail, small cities
Problem	No clear focus	What is creativity	Not really new, over-optimistic

Figur 7- Sammenligning af kulturøkonomi, kreativ økonomi og oplevelsesøkonomi (Lorentzen, 2013, p. 60)

Sammenligningen er interessant, da den viser nogle afgørende forskelle imellem de enkelte retninger, der bl.a. betoner det mikroøkonomiske og mere virksomhedsnære plan i oplevelsesøkonomien. Samtidig understreger modellen, at den oplevelsesøko-

nomiske retning er den mest relevante for denne afhandling, hvor fokus er på relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse. Lorentzen betoner også, at denne retning formentlig er den meste perspektivrige for både mikroøkonomisk udvikling, den enkelte virksomhed og lokal og regional erhvervsudvikling (Lorentzen, 2013, p. 60).

I praksis har diskursen om oplevelsesøkonomi i Danmark ikke udfoldet sig på denne systematiske måde. Her har oplevelsesøkonomi, som allerede vist med udgangspunkt i Billes inddeling i tre forskellige vinkler, mere eller mindre dækket alle tre af de områder, som Lorentzen tegner, og forsøgt at integrere og operationalisere dem på forskellig vis.

Det er således ikke så ligetil at få hold på, hvad oplevelsesøkonomien egentlig dækker over, og hvad det vil sige at arbejde strategiske med oplevelsesøkonomi eller blot oplevelser. Formentlig fordi de har forskellige teoretiske perspektiver på inddelingerne; Bille fokuserer på økonomisk værdiskabelse, imens Lorentzen mere fokuserer på planlægning og policy udvikling. Men ser vi på de to bud på, hvilke vinkler der har været på oplevelsesøkonomien, så tegner der sig det billede, at det er klart, at det som Lorentzen kalder for oplevelsesøkonomien og Bille kalder *fokuseret værdiskabelse i oplevelsesområderne* samt *bred værdiskabelse i koblinger til oplevelsesområder*, som er de centrale teoretiske områder at afsøge videre i denne afhandling. Det er derfor de teoretiske bidrag, der placerer sig inden for denne ramme, der vil blive afsøgt og redegjort nærmere for i det nedenstående.

Bille og Lorentzens to rammeværker er dog ikke helt ens, selvom der er stor overensstemmelse og overlap. Stillet op i over for hinanden kan vi iagttage lighederne bedre:

Sammenligning af Billes og Lorentzens inddeling af oplevelsesøkonomiens diskurser			
Bille		(3) Oplevelse som by- og regionsudvikling (1) Fokuseret værdiskabelse i oplevelsesområderne	(2) Bred værdiskabelse i koblinger til oplevelsesområder
Lorentzen	Kulturøkonomi	Kreativ økonomi	Oplevelsesøkonomien

Videnskabelige discipliner – egen tilføjelse.	Økonomi – kulturøkonomi	Planlægning	Innovationsforskning
	Æstetiske fag	Erhvervsgeografi	Design
	Humaniora	Turisme	Marketing
	Planlægning	Ingeniørvidenskaber	Kommunikation og branding
		Datalogi	Psykologi
		Interaktionsdesign	Erhvervsøkonomi
		Design	Økonomi
		Erhvervsøkonomi	Interaktionsdesign
		Kreativitet	Ingeniørvidenskaber
		Æstetiske fag	Datalogi
		Økonomi	Interaktionsdesign
		Innovationsforskning	

Figur 8 - sammenligning af Billes og Lorentzens inddeling af oplevelsesøkonomiens diskurser – udvidet med på bud på videnskabelige discipliner. Egen model.

Den store forskel er, at Bille ikke opererer med Kulturøkonomi som en selvstændig kategori, men det er fordi at de fleste af kultur erhvervene, i Billes forståelse, er offentligt støttede institutioner, og som sådan har en begrænset påvirkning på væksten i markedet uanset deres popularitet. De kulturvirksomheder der evt. opererer på markedsvilkår, skulle så indplaceres under (1) eller i så fald de anses som medvirkende til at skabe vækst og udvikling i et område under (3).

Afslutningsvist skal det nævnes, at det samlede skema også viser, hvorfor det har vist sig så vanskeligt give en enhedsdefinition på oplevelsesøkonomi. Der er i bund og grund tale om forskellige diskurser, som begrebsmæssigt er blevet samlet under det overordnede begreb oplevelsesøkonomi, selvom der er tale om forskellige diskurser med forskellige formål, forskellige genstandsfelter og forskellige metoder. Dette er også forklaringen på, hvorfor der er så mange forskellige videnskabelige felter, der samler sig i det oplevelsesøkonomiske forskningsområde. Jeg har tentativt forsøgt at indsætte en oversigt over de videnskabelige discipliner, der viser hvor mange forskellige forskningsmæssige tematikker, denne inddeling af den overordnede oplevelsesøkonomiske ramme dækker. I forhold til denne afhandlings definerede fokusområde, vil de primære forskningsområder, der bringes i spil således være: innovation (strategic management), marketing, design, psykologi, erhvervsøkonomi, turisme, kommunikation- og branding og i en hvis grad interaktions design.

På trods af forskelligheden i de enkelte kategoriseringer så drejer det sig stadig om, at de forskellige områder og brancher skal skabe værdi og være innovative for at gøre oplevelsesøkonomien som et vækstområde muligt. Attraktioner skal være innovative, for at kunne agere attraktive for nye gæster og vedblive med at tiltrække eksisterende gæster. Kun på den måde kan de skabe ny værdi, være en vækstvirksomhed og dermed

et aktiv for regionen. På samme vis gælder det for de såkaldte koblingsområder, at der skal være innovation for at finde nye vinkler på, hvordan oplevelser kan berige de pågældende produkter.

4.3 HVAD RUMMER OPLEVELSESØKONOMIEN OG AFGRÆNSNINGER HERAF

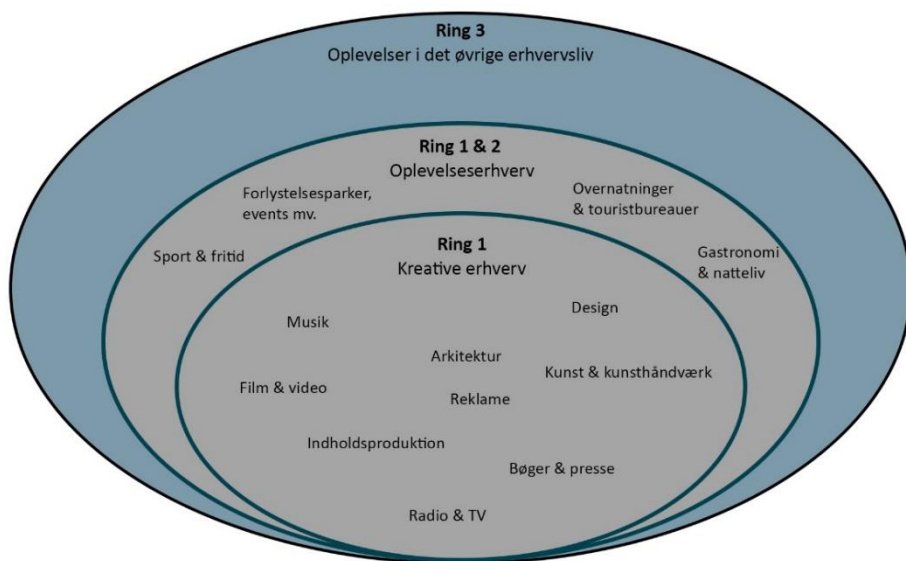
Som det er allerede fremgået, og er fastslået, er dette ikke et projekt, der har til formål, at fremsætte nye definitioner på oplevelsesøkonomien eller bidrage til problematikken om, hvordan man kategoriserer og typologiserer oplevelsesøkonomiens aktører. Alligevel skal der her ganske kort elaboreres lidt over den diskussion, der allerede er etableret i indledningen. Bl.a. fordi det er en relevant problemstilling i den overordnede oplevelsesøkonomiske teoretiske diskurs, og fordi det bliver relevant i forhold til at diskutere de cases, som jeg senere i afhandlingen vil analysere i forhold til oplevelser, innovation og værdiskabelse. Og da det trods alt er centralt at få en forståelse for, hvilke virksomhedstyper der kan siges at være en del af oplevelsesøkonomien.

Da fokus, som allerede fastslået, er på den del af oplevelsesøkonomien, der skaber værdi og på, hvordan oplevelsesaktører arbejder med innovation, bliver den stringente diskussion af oplevelsesøkonomiens afgrænsning mindre relevant. Det skyldes, at diskussionen om oplevelsesøkonomiens kategorier og afgrænsninger ofte tager udgangspunkt i branchekoder og økonomiske kriterier, i et forsøg på at kunne måle og udvikle den økonomiske betydning af oplevelsesøkonomien. I denne afhandling er fokus mere detaljerne i relationen imellem oplevelser og værdiskabelse. Den del af oplevelsesøkonomien der relaterer sig til bred værdiskabelse i koblinger imellem oplevelsesområder og andre områder, eller bare generelt via oplevelser i forskellige produktområder, lader sig vanskeligt indfange af disse kategorier. Det drejer sig meget om u håndgribelig værdiskabelse, service- og oplevelsesinnovation, branding og marketing, som spænder over en lang række forskellige erhverv – i princippet alle erhverv. Derfor er det vanskeligt præcist at måle den værdiskabelse, der foregår her eller den samlede størrelse af det, som Bille og Lorenzen kalder for koblingsaktiviteter (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 91–114). Da det ikke er muligt at måle det, giver det samtidig mest mening at analysere oplevelser som bred værdiskaber (oplevelser i kobling med ikke-oplevelsesvirksomheder eller imellem oplevelsesvirksomheder) på niveau af den enkelte case. På den måde kan vi blive klogere på, hvad der faktisk foregår og virker i de enkelte koblingsaktiviteter, og ikke så meget prøve at anslå den samlede værdi af disse aktiviteter.

Hvad angår den anden relevante værdiskabelsesaktivitet, der drejer sig om fokuseret værdiskabelse i oplevelseserhvervene, så drejer dette sig om den konkrete værdiskabelse og innovation i en række nøje afgrænsede brancher. Her er det et spørgsmål om at definere og blive enig om, hvad oplevelseserhvervene er, og hvilke kriterier der adskiller disse fra 1) hinanden og 2) fra andre typer af erhverv. Dette er der givet en del bud på, hvoraf det centrale kommer fra Danmarks Statistik og branchekoderne,

hvilket vi allerede har været omkring i indledningen med den ring-model, der er lanceret af Erhvervs- og Byggestyrelsen i rapporten *Vækst Via Oplevelser* (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008). For at læseren ikke skal bladde adskillige sider tilbage vises modellen her igen med henblik på den nedenstående diskussion:

Afgrænsning af oplevelsesøkonomien i kreative erhverv (Ring 1), oplevelseserhverv (Ring 1 & 2) og i det øvrige erhvervsliv (Ring 3)



Figur 9 - gruppering af de oplevelsesøkonomiske brancher og erhverv (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008, p. 7)

Logikken i denne er, at der er en række kreative erhverv i centrum af oplevelsesøkonomien, hvor kreativitet er en afgørende parameter for virksomhedernes produktion. I en ring her rundt om findes de såkaldte oplevelseserhverv, hvor individuel eller kollektiv kreativitet ikke i sig selv er i centrum for produktionen. Man benytter sig måske af og til af andre aktørers kreativitet, men det centrale er, at der etableres rammer og arenaer for kundernes/gæsternes/brugernes oplevelser. Oplevelseserhvervene i ring to har typisk en dobbeltrolle i forhold til værdiskabelse, da de både skaber oplevelsesværdi i sig selv, men da de også kan indgå i en bredere værdiskabelse, som en af et geografisk områdes attraktionsværdier, fx i forhold til turister. Endelig er der en ring tre, der hedder oplevelser i det øvrige erhvervsliv, som således betegner den brede værdiskabelse i koblingen imellem oplevelsesvirksomheder og andre erhvervsområder. Der er således overensstemmelse imellem Bille og Lorenzens forståelse af værdiskabelsesområder og modellen fra erhvervs- og byggestyrelsen. Det er dermed muligt at koble Billes koncepter om værdiskabelse med brancheområder i de kreative erhverv og oplevelseserhvervene:

Oplevelsesøkonomiens tre måder at skabe værdi		
	Analyseniveau	Primært relevant for områder som
Fokuseret værdiskabelse i oplevelsesområder	Brancher eller erhverv	Primær kommercielle oplevelsesområder, som: <ul style="list-style-type: none"> • Fotografi • Computerspil • Trykte medier • Musikindustri • Forlystelsesparker og lignende • Restauranter mv. • Pornobranchen • Design • Arkitektur • Mode • Reklame
Bred værdiskabelse i kobling til oplevelsesområder	Den enkelte koblingsvirksomhed eller produkt	Blandingsprodukter
Oplevelse som by og regionsudvikling	Geografisk område	Stedsspecifikke oplevelser som: <ul style="list-style-type: none"> • Koncerter • Events og festivaler • Museer • Kulturarv • Natur og grønne områder • Tilskuersport

Figur 10 - Oplevelsesøkonomiens tre måder at skabe værdi på (Bille & Lorenzen, 2008, p. 92).

Forlystelsesparker er et eksempel på et erhvervsområde, der har en dobbeltrolle. Forlystelsesparken skal både skabe konkret værdi via sit oplevelsesudbud, men de er også samtidig en stedsspecifik oplevelse, som er med til at tegne og måske endda brande et

område. På den måde, har disse virksomheder en dobbeltrolle i oplevelsesøkonomisk værdiskabelse. Eksemplerne i den stedsspecifikke oplevelseskategori er også lidt tve-tydig, idet der er betydeligt forskel på events, der afvikles i samme form flere forskellige steder som fx koncertturneer og omrejsende teatertrupper mm., imens museer, nationalparker og forlystelsesparker mm. i mere absolut forstand er knyttet til en bestemt lokation. I stedet kunne eksemplet have fremhævet koncerthuse og berømte teatre mm. for en mere præcis typologisering, men det er muligvis også det der menes.

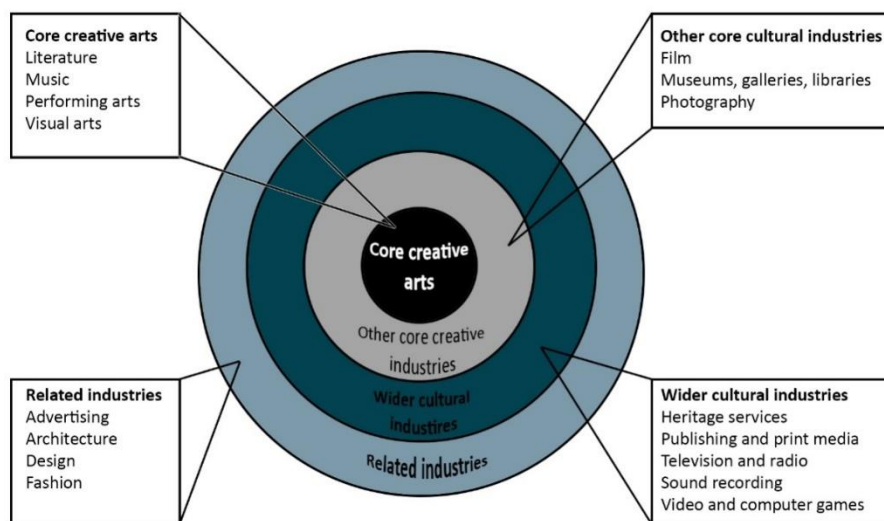
Bille og Lorenzen opstiller yderligere fire kriterier, som kan være med til at give en mere systematisk opdeling og kategorisering af oplevelsesøkonomiens erhverv, der kan være relevante i forhold til modeller for innovation og forretningsudvikling, da kriterierne er opstillet på baggrund af oplevelsens primære eller sekundære rolle i forhold til produktet og kreativitetens rolle i produktionen. Begreberne vedrører således både produktion (kreativitetens rolle) og effekten (primære og sekundære oplevelser)”, som er forbrugsoutputtet i de enkelte virksomhedsområder. Kriterierne er (Bille & Lorenzen, 2008, p. 68):

- Kunstnerisk kreativitet er afgørende i produktionen
- Oplevelse som primært mål
- Oplevelses som et sekundært mål
- Primært kommercielt sigte

Følgende denne logik, kan oplevelsesøkonomiens områder inddeles i Kreative oplevelsesområder (dem som har både en kreativ proces i produktionen og oplevelse som primært mål), Oplevelsesområder (dem som har oplevelsesområder som primære og sekundære mål – i princippet både kommercielle og non-kommercielle) og Kreative områder (dem som har en kreativ proces i produktionen, men oplevelses som et sekundært mål – fx i andre virksomheder – og er kommercielle).

Der er således en række forskellige kombinationsmuligheder i afgrænsningen af og værdiskabelsen i oplevelsesøkonomien. Disse kategoriseringer kan samtidig bruges i forbindelse med forretningsudviklingskoncepter, da man må se på disse grundlæggende relationer imellem virksomhedernes formål, produktion og relation til oplevelser, for at kunne lægge en oplevelsesstrategi for den pågældende virksomhed. Jeg vil senere vende tilbage til forståelsen af de forskellige typer af oplevelseserhverv i relation til forretningsudvikling, produktudvikling og innovation.

Grundet vanskeligheden med at afgrænse den samlede oplevelsesøkonomi på brancheniveau, så har de fleste af de modeller, der er blevet udviklet som forsøg på at lave afgrænsninger af oplevelsesøkonomien eller oplevelseserhvervene, taget udgangspunkt i kulturerhvervene og de kreative erhverv. Dermed misser de i store træk det brede værdiskabelsesperspektiv, som også er en integreret del af oplevelsesøkonomien. Et eksempel på dette er fx den koncentriske cirkelmodel, som David Throsby har foreslået:



Figur 11 - den koncentriske cirkelmodel over de kulturelle erhverv (Throsby, 2008, p. 150)

Modellen er udformet med udgangspunkt i det princip, at den ”adopts an assumption that cultural content springs from the incorporation of creative ideas into the production and/or presentation of sound, text and image and that these ideas originate in the arenas of primary artistic creativity” (Throsby, 2008, p. 146), og at kulturelle varer og services genererer to adskilte typer af værdi: økonomisk og kulturel. Modellen forholder sig således ikke til oplevelsesøkonomi som koncept, men til gengæld har den i et økonomisk perspektiv og i forhold afgrænsninger, den fordel at den holder sig inden for branchekoderne og dermed muliggør en mere eksakt måling af økonomiske faktorer.

Der er desuden en række andre vinkler på afgrænsning og kategorisering af de kreative erhverv og oplevelsesøkonomien. Disse er fx DCMS modellen (UK Department of Culture, 1998), som allerede er nævnt i indledningen, Symbolsk indhold (Hesmondhalgh, 2013), WIPO – World Intellectual Property Organisation model (WIPO, 2003), UNESCO modellen, der forsøger at skabe international konsistens i de statistiske opgørelser over kreative og kulturelle erhverv, samt Americans for the Arts modellen (Americans for the Arts, 2005).

Der er således en stadig åben debat om, hvilke erhverv der skal inkluderes og hvordan de skal opgøres og relateres til hinanden. Fælles for disse er, at de ikke inkluderer de brede og afledte værdiskabelsesdimensioner, som er en central af oplevelsesøkonomikonceptet. På baggrund af dette kan man umiddelbart godt konkludere, at modellen fra Erhvervs- og Byggestyrelsen er den, der mest præcist har forsøgt at indfange oplevelsesøkonomien. Men det er nok tvivlsomt, om man rent faktisk kan lave en endelig og præcis definition og kategorisering af oplevelsesøkonomien, idet man på den ene

side har svært ved at afgrænse erhvervene ud fra en produktionsmæssig betragtning. Nogle virksomheder laver både produkter, der kan siges at generere oplevelser, og produkter der ikke er oplevelser. Andre virksomheder benytter kun oplevelser engang imellem fx i forbindelse med promovering af særlige produkter. På den anden side kan man sige, at der er et forbrugselement med i kategoriseringen af oplevelsesøkonomien, idet oplevelser er et subjektivt fænomen, og det er således forskelligt hvilke produkter og services, der genererer oplevelser for hvem. Se bl.a. (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 35–36). Oplevelsesprodukter er således vanskeligere at afgrænse og kategorisere end andre produkter, hvilket til dels skyldes aftagersidens indflydelse på den endelige definition af oplevelsen. Forståelse af det oplevelsesøkonomiske erhvervsområde kan således bedst forstås pragmatisk og med lidt flydende afgrænsninger. Men da ærindet for denne afhandling ikke er af økonomisk eller kategoriserende art, udgør det ikke for nuværende et afgørende problem.

Som allerede nævnt vil den resterende del af de teoretiske perspektiver i afhandlingen, i dette indledende review såvel som andre steder, orientere sig efter den del af oplevelsesøkonomien, der drejer sig om bred værdiskabelse ved inddragelse af oplevelser samt fokuseret værdiskabelse af oplevelser i oplevelsesområderne, dvs. innovation af oplevelser. Og dermed drejer det sig overordnet om den kommercielle udnyttelse af oplevelser.

Hvad der derimod fremstår klart på nuværende tidspunkt, er at det er nødvendigt at komme nærmere en forståelse af begrebet oplevelse, da selve konceptet oplevelsesøkonomi ikke giver mening uden en forståelse heraf. Vi skal derfor nu se lidt nærmere på selve oplevelsesbegrebet.

4.4 HVAD ER OPLEVELSER?

Teorier om oplevelser er mangfoldige, og der kan skrives lange afhandlinger om oplevelsesbegrebet i sig selv, i forhold til hvilken funktion oplevelser har psykologisk, socialt og samfundsmæssigt mv. Så grundigt kan jeg ikke behandle begrebet i denne afhandling, men jeg er nødt til at fremstille en nuanceret forståelse af oplevelsesbegrebet, for både at kunne diskutere forskellige teorier om oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse, samt for at kunne udarbejde et analytisk perspektiv, der skal tilføre ny viden til vores forståelse af oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. Og ikke mindst for at vise hvilke nuancer der er i forståelsen af oplevelser. Særligt da mange af de rapporter og publikationer der har stået centralt i udviklingen af den oplevelsesøkonomiske diskurs, ikke har brugt mange resurser på at definere og komme til en nærmere forståelse af, hvad oplevelser er, om end der er korte ansatser til at forklare det (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Pine & Gilmore, 1999; Regeringen, 2003). Det er væsentligt for opbygningen og udviklingen af et erhvervsområde, at der fundamentalt set er en grundlæggende forståelse af de koncepter, der udgør forretningsgrundlaget for det. Ellers er der risiko for, at der bliver udviklet for mange misforståede praksisser, metoder og koncepter (Jantzen & Østergaard, 2006, pp. 151–155). Derfor er det også vigtigt at se lidt på centrale forståelser af oplevelsesbegrebet.

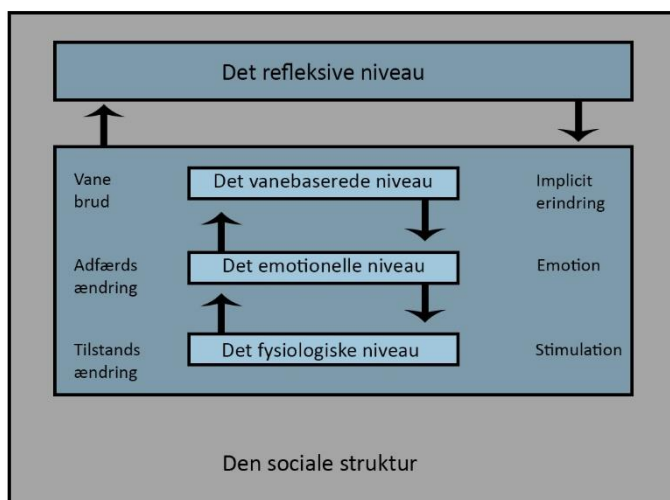
I praksis har jeg valgt at dele det teoretiske fokus på oplevelser op i to separate afsnit. Det første er dette, hvor jeg vil præsentere nogle få grundlæggende forståelser af, hvad oplevelser er. I et senere afsnit vil jeg nuancere forståelsen af oplevelser i forhold til erhverv, forbrug og type.

På det allermest grundlæggende niveau kan oplevelsesprocessen opsamles på følgende måde:

En oplevelse stammer fra individets emotionelle og kognitive bearbejdning af de sanselige indtryk (stimuli), som organismen får fra genstandsverdenen. Oplevelser forudsætter således et aktivt bidrag fra den oplevende. Oplevelser har erkendelsesskabende potentiale, idet de giver en kropslig og/eller affektiv erfaring, som fx supplerer den mere faktuelle viden, som almindelige læreprocesser frembringer. (Jantzen & Vetner, 2006, p. 240)

Der er således tale om individets reaktion på baggrund af forskellige stimuli, hvor individet uundgåeligt spiller en aktiv rolle i processen. På det psykologiske plan må individet i oplevelsesprocessen således via emotioner og følelser forholde sig aktivt til de stimuli, det bliver præsenteret for. Denne proces foregår på forskellige kognitive niveauer, og kan i sidste og højeste niveau resultere i ny erkendelse og forandret adfærd. Der er således mere til oplevelser end ”organismens biologiske respons på ydre stimuli” (Jantzen et al., 2011, p. 157). Der er adskillige implikationer af denne forståelse. Da stimuli når os via sansningen af verden, er det klart, at individet i en forstand altid oplever – man kan ikke lukke ned for sit sanseapparat. Oplevelser er således på det mest rudimentære niveau med til at styre vores færden i verden på en fornuftig og for det meste sikker måde. Men normalt er det ikke denne type af oplevelser vi tænker på, når vi tænker værdifulde oplevelser, eller oplevelser der skaber værdi i oplevelsesøkonomien. Der er derfor brug for lidt mere nuancering af begrebet.

Jantzen og Vetner (2007), og senere Jantzen, Vetner og Bouchet (Jantzen et al., 2011), har arbejdet med det, som de kalder for oplevelsens struktur, der demonstrerer oplevelsens struktur og udvikling fra det biologiske (neurofysiologiske) niveau til det mere kulturelt og individbetingede, refleksive niveau. Oplevelsens struktur er et resultat af løbende ”transaktioner imellem menneskets biologiske anlæg og individ- eller gruppespecifikke erfaringer” (Jantzen et al., 2011, p. 157). Denne struktur kan illustreres således:



Figur 12 - Model over oplevelsens struktur (Jantzen et al., 2011)

Jeg vil nedenfor kort beskrive hvert af disse trin i oplevelsens struktur (Jantzen & Vetner, 2007a; Jantzen et al., 2011).

Det fysiologiske niveau er der, hvor organismen opfanger signaler fra dens omgang med verden, det er her man påvirkes til at opleve. Impulser udefra opfattes via vores sanseapparat og fører til basale responser som nydelse eller ubehag.

På *det emotionelle niveau* får det fysiologiske niveaus påvirkning en retning – der bliver ansporet til handling. Emotioner som glæde, frygt eller afsky sætter kroppen i en stemthed, der ansporer en adfærd i situationen. På trods af at emotioner er førebvidste, så bevirker vores erfaring med dem, at vi regulerer vores adfærd i forhold til hvilke emotions-skabende aktiviteter, som vi undersøger. Fx ved vi, at turen i rutsjebanen fremkalder en tilstand af frygt, men da vi samtidig ved, at det er en manipuleret fremkaldt følelse, kan vi acceptere mødet med den. Ikke alle finder dog nydelse ved denne slags manipuleret fremkaldt emotion.

Disse to niveauer af strukturen vedrører det sanselige, hvor vi påvirkes og bevæges fysiologisk og emotionelt, og som er manipuleret på den ene eller anden måde, og kan ses som et slags underholdningsniveau – et centralt element i oplevelsen og i oplevelsesøkonomien. Oplevelser i den forbindelse opstår således på baggrund af de umiddelbare sanselige indtryk.

Det vanemæssige niveau betoner, at vi som individer oparbejder en vis form for rutiner, til at håndtere de impulser vi modtager, samt de situationer og kontekster vi be-

finder os i. I sådan et rutineformet adfærdsskema tillægger individet sig visse automatismer til at håndtere situationer og indtryk, som vi er vant til at få. En emotionel spænding på det emotionelle niveau evalueres og kan udfordre automatismerne på det vanemæssige niveau og føre til forandringer af rutiner og automatismer. Det behøver dog ikke at gøre det, men muligheden betoner oplevelsens potentiale.

Det reflektive niveau vedrører individets højere fakulteter såsom erkendelses- og identitetsgrundlag. Her er oplevelsen ikke længere et spørgsmål om den umiddelbare pirring eller tidsafgrænsede stemning, der oftest vedrører nuet og en særlig tidafrænset situation. På det reflektive niveau får oplevelsen ”betydning på et bevidsthedsmæssigt plan ved at relateres til identitetens tidslige udstrækning. Impulser kan opleves som unikke, fordi den oplevende organisme erfarer sig selv som unik – som et individ – i forhold til omverdenen” (Jantzen & Vetner, 2007a, p. 210). Det reflektive niveau er det fulde bevidste niveau i oplevelsen struktur og det er her, at oplevelser kan betyde noget for individets selvforståelse og dermed også for den sociale italesættelse og fortælling af dem. Det er også på dette niveau, at man kan tale om at vurdere oplevelser som meningsfulde oplevelser. Og det er således også på dette niveau, at man kan anskue oplevelser som værende forandringsskabende.

Oplevelser drejer sig således om udvekslingen af impulser og indtryk fra verden imellem de forskellige lag af individets psykologiske konstituering. Og det er netop, når der opstår spændinger i disse konstante transaktioner, at man kan tale om egentlige oplevelser, eller store oplevelser. Fra en oplevelsesøkonomisk betragtning er det naturligvis vigtigt at skelne imellem den konstante oplevelse, som vi har af verden og så det, vi betegner med begrebet oplevelser. Det er den manipulerede iscenesættelse af indtryk, der kan manipulere det vanemæssige niveau, der er interessant i forhold til oplevelsesbaseret værdiskabelse og forretningsudvikling. Og egentlige oplevelser opstår i henhold til teorien, når der er noget, der bryder med individets rutineprægede automatismer på det vanemæssige niveau, om end genkendelse og rutine som bekendt også kan være forbundet med en form for oplevelser, fx i rutiner, ritualer og lignende, som gentages i forskellige former. Tænk fx på sangene i forbindelse med fodboldkampen eller dyrkelsen af en kitschet form for populærkultur, der værdsættes netop på grund af genkendeligheden og gentagelsen. Så der er stadig uklarheder i indsigten i oplevelsens væsen – måske særligt de sociale oplevelser, der følger nogle andre betydningssystemer og anvender nogle andre koder, end den mere individuelle, psykologiske oplevelse, som er den vi primært behandler her.³⁵ I disse, og mange andre

³⁵ Det jeg her kalder for sociale oplevelser, kan fx være fodboldkampe, musik- og kulturfestivaler, motorcykelklubben eller subkulturelle miljøer, fx heavy-metal miljøer eller ornitologiske foreningen osv. Der findes et væld af disse miljøer, der via deres egne koder og forståelsessystemer og scripts (som ofte er svært gennemskuelige for udenforstående) iscenesætter eller skaber oplevelser, for de deltagere, der med stor fornøjelse delstager heri. Sådanne miljøer kan også med stor sandsynlighed have en identitetsdannende effekt for dets deltagere, som sammen skaber de koder, systemer og ritualer, der udspiller sig inden for rammerne af miljøet. Mange

tilfælde, er der altså tale om en anden oplevelseskvalitet, end den Jantzen et al. (2011) er fortalere for. Disse opsamler imidlertid oplevelsens psykologiske struktur på denne måde:

- De sanselige oplevelser (1. led) vedrører ændringer på de fysiologiske og emotionelle niveauer
- Erkendelseschocket (2. led) fremkaldes af forskellen mellem den faktiske sansning (1. led) og forlods forventninger eller forestillinger på det vanebaserede niveau.
- Identitetsdannelsen (3. led) vedrører ændringer i den eksplicite erindring på det reflektive niveau.
- Rutinedannelsen (4. led) vedrører ændringer i den implicitte erindring på det vanebaserede niveau. (Jantzen et al., 2011, pp. 157–158)

De to sidste led i oplevelsens struktur vedrører således de mere bevidste dele af individets opfattelses, motivations og adfærdsskemaer. Dvs., at dette ud over oplevelsens umiddelbare impulser også vedrører oplevelsens påvirkning af individets mere bevidste erfaringsskemaer. Oplevelsen forstås således som en fireledet forandringsproces, der oscillerer imellem ubevidste, automatiske og bevidste elementer i processen. I forhold den oplevende aktørs rolle og oplevelsens kvalitet, karakter og mening, kan det opsamles i følgende skema:

af disse miljøer og de rammer oplevelserne udspiller sig inden for er på sin vis socialt konstruerede af dets medlemmer og deltagere, hvilket gør selve forståelsen af disse til en analytisk udfordring i sig selv. Da oplevelserne i en sådan ramme i vid udstrækning er et spørgsmål om, hvilke koder et miljø har, og hvilke ritualer og systemer der gennemspilles, har de individ orienterede psykologiske modeller for, hvad en oplevelse er begrænset forklaringskraft for, hvad der egentlig foregår her, hvorfor og hvad det betyder. Da dette er væsentlig viden for design og iscenesættelse af specifikke oplevelser i sådanne rammer, skal det understreges, at det vil være væsentligt også at åbne op integrationen af sådanne perspektiver vedr. sociale oplevelser i forbindelse med udviklingen af et oplevelsesøkonomisk forretningsgrundlag. En analyse og teoretisering af sådanne oplevelser kan udmærket tænkes at tage udgangspunkt i socialkonstruktivismen (Berger & Luckmann, 1987), semiotikken (Bundgård, Egholm, & Skov, 2003; Rosenbaum, Allingham, & Brandt, 2002), kulturanalysen (Geertz, 1972; Jantzen, 1996) og ikke mindst forbrugeradfærdsforskningen, som den ses fx inden for Consumer Culture Theory (Arnould & Thompson, 2005). Jeg udfolder ikke dette teoretiske perspektiv i denne afhandling, men betragter det som stof for senere arbejde, hvor yderligere casestudier af disse forskellige konstruerede oplevelsesmiljøer, vil kunne give væsentlige inputs til forståelsen af, hvad oplevelser er og hvordan der kan designes til dem. Fokus på co-creation og værdiskabelse i afhandlingen fører dog i en vis udstrækning i den retning, som det senere vil blive klart.

Oplevelsens forskellige led					
	Aktørens bidrag	Responsens karakter	Oplevelsens karakter	Oplevelsens kvalitet	Oplevelsens mening
1. sanselig oplevelse	Uvillet	Automatisk	Håndgribelig	Bevægende	Meningsløs
2. Erkendelses-chok	Uvillet	Bevidst	Ubegribelig	Interessant	Meningsstømmende
3. Identitetsdannelse	Formbart	Bevidst	Begribelig	Berigende	Meningsgivende
4. Rutinedannelse	Formbart	Automatisk	Håndterbar	Relevant	Meningsbekræftende

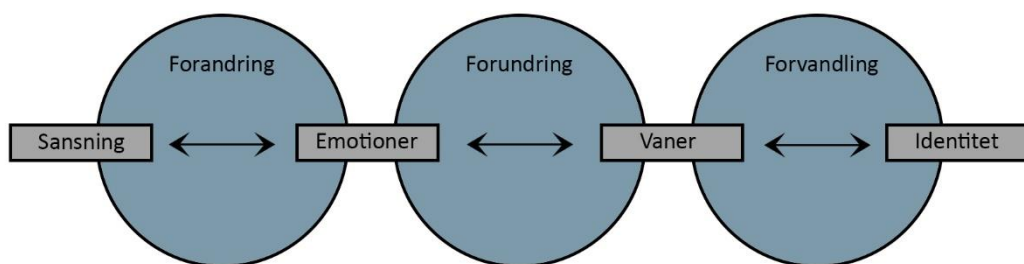
Figur 13 - forskelle i oplevelsens fire led(Jantzen et al., 2011, pp. 161–162)

Det, at oplevelsen bevæger sig imellem det ubevidste og bevidste plan, peger yderligere på en meget diskuteret begrebsdikotomi i betegnelsen af oplevelser. Hvor der i det engelske experience ikke skelnes imellem oplevelse og erfaring³⁶, så er der i andre germanske sprog (nordgermanske og vestgermanske), herunder tysk, hollandsk og dansk, et semantisk skel imellem oplevelse og erfaring – *erlebnis* og *erfahrung*. Denne distinktion har været diskuteret en del i litteraturen³⁷, men begge forståelser: *erlebnis* und *erfahrung* betragtes typisk som en del af The Experience Economy, oplevelsesøkonomien, på trods af at Pine & Gilmore, som det vil fremgå nedenfor, dog opererer med begrebet transformationsøkonomi, som på mange måder kan ses som en slags erfaringsøkonomi. Denne sproglige forvikling gør ifølge Jantzen, at oplevelsesøkonomien, oftest tænkes i forhold til *erlebnis*-delen (1 og 2 i skemaet ovenfor), dvs. den del af experience, der kan ses som den mere umiddelbare, underholdende del, og i mindre grad *erfahrung*-delen, eller den del af oplevelsen, som vedrører de mere bevidste kognitive fakulteter, som rummer udviklende og forandrende perspektiver (3 og 4 i skemaet ovenfor). Men når man beskæftiger sig med oplevelser, bør man se på både *erlebnisse* og *erfahrungen* – begge perspektiver er en del af oplevelsens helhed (Jantzen, 2013, p. 151). Dette har, som vi skal se senere, nogle centrale implikationer i forhold til oplevelses-værditilbuddet og i forretningsudviklingsperspektiv.

³⁶ Formentlig fordi det engelske experience er importeret fra det franske expérience, altså et vestromansk sprogtilhørsforhold.

³⁷ Meste grundigt i (Jantzen, 2013).

Oplevelser er således en kompleks proces, der bevæger sig fra det sanselige til det mere bevidste niveau, hvor den oprindelige sansning kan generere et erkendelseschok, der ansporer til gentænkning og rekonfiguration af rutiner og automatismer, der måske igen kan give anledning til at ændrede værdier og handlinger. Oplevelser kan således generere forandring, hvilket vil sige, at sanselige oplevelser har potentialet til at afleje sig som langsigtede erfaringer. Erlebnis og erfaring spiller således sammen i et system, der løbende genskaber sig selv. Og overraskelse er den grundlæggende drivkraft i dette system (Jantzen et al., 2011, p. 47). Det er dette grundlæggende altid tilstedeværende potentiale for forandring, der har foranlediget Jantzen, Vetner og Bouchet til, fra et psykologisk perspektiv, at karakterisere oplevelser som en proces, der kan forandre, forundre og forvandle. Det modelleres bl.a. på denne måde:



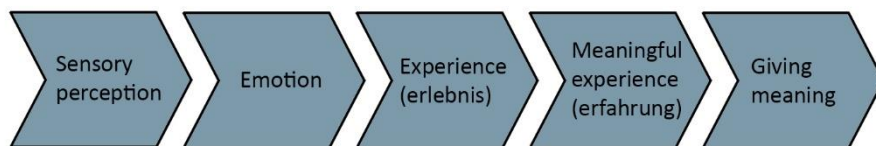
Figur 14 - oplevelsens psykologiske struktur (Jantzen et al., 2011, p. 47)

Vi kan nu udlede af ovenstående, at det vi kalder for oplevelser, og særligt de oplevelser der indgår i en oplevelsesøkonomisk kontekst, ikke vedrører de mere eller mindre ubevidste perceptioner, vi har i vores sanseapparat af vores væren i verden og de fænomener, der her møder os. Nej, det drejer sig om de hændelser, fænomener, sammenhænge osv., der opleves som noget ud over det sædvanlige, som bryder med vores gængse forestilling af verden, hvorved vi bliver opmærksomme på dette ”noget”, der møder os. Det kan foregå på det fysiologiske niveau (kildren i maven i rutsjebanen, gåsehud i forbindelse med en koncert) og det kan foregå på det mere reflektive, identitetsmæssige niveau (hvor oplevelsen ansporer en forandring i adfærd og holdninger mm.). Her indimellem kan man forestille sig mange blandingsformer. Særligt vedkommende sansninger eller erkendelseschok, som fører til forandringer på det vanebaserede eller reflektive niveau, vil ifølge teorien opleves som særligt meningsgivende eller ekstraordinære, hvilket flere inden for oplevelsesøkonomilitteraturen har beskæftiget sig med, da det rimeligt nok antages, at ekstraordinære oplevelser vil kunne skabe mere værdi end blot oplevelser. Men som også allerede nævnt, så kan oplevelser også antage en mere ydmyg karakter og udspille sig uden, at de nødvendigvis ansporer en transformation eller identitetsopbyggende proces. Dette ses også i

det oplevelsesbegreb, som Jensen nedenfor tager udgangspunkt i fra Forlizzi og Battarbee (Forlizzi & Battarbee, 2004), hvor der skelnes imellem experience og an experience (Jensen, 2013).³⁸

Boswijk, Peelen & Olthof (Boswijk et al., 2012) har arbejdet med en model for oplevelsens struktur, der minder en del om Jantzen, Vetner og Bouchets. Også her bevæger oplevelsen struktur sig fra den indledende perception af verden til en mere meningsgivende sammenhæng om verden – fx i evnen til at kunne binde de perciperede inputs sammen i en fortælling. Jantzen, Vetner og Bouchet kritiserer dog modellen for at være lineær og ikke dobbeltrettet, ligesom deres, hvorfor transaktionen imellem de vanebaserede og de andre niveauer ikke optræder her (Jantzen et al., 2011, p. 46). Denne debat er dog ikke ærindet her. Det væsentlige er, at Boswijk et al. har et markant fokus på meningsgivende oplevelser:

Creation of meaning



Primary experiences
Secondary experiences

Figur 15 - Den meningsskabende proces ud fra en fortolkning af Dewey (Boswijk et al., 2012, p. 56)

Boswijk et al. skelner imellem primære og sekundære oplevelser, hvor primære oplevelser er den umiddelbare emotionelle respons på den sansebaserede perception, fx at mærke vinden i håret ved en gåtur på stranden, og sekundære oplevelser er genfortællingen af oplevelser og de oplevelser, som vi får ved at høre andre fortælle om deres oplevelser. Dette stemmer godt overens med det tilsyneladende to-leddet oplevelsesbegreb, som defineres uden der helt tydeligt redegøres for, hvordan de to definitioner relaterer sig til hinanden. Først defineres oplevelse forholdsvist rudimentært, som en “immediate, relatively isolated event with a complex of emotions that leave an impression and represent a certain value for the individual within the context of a specific situation” (Boswijk et al., 2012, p. 61). Men det er den umiddelbare oplevelse, der omtales her; det er de inputs, der kan give en umiddelbar nydelse eller reaktion i en given situation. Der er således tale om oplevelse i erlebnis forståelsen. Men det er en anden oplevelsesform, som Boswijk et al. for alvor betoner og anser som værende

³⁸ Forlizzi og Battarbee hviler på deres side på et de klassiske værker om oplevelsens rolle i forhold til æstetik og læring; John Deweys Art as experience: the quest for certainty individualism old and new philosophy and civilization (Dewey, 1958).

værdifuld for den oplevende. Det drejer sig om meningsfulde oplevelser. Meningsfulde oplevelser knytter sig til erfaring, da oplevelser bliver en del af individets levede erfaring. Det meningsfulde består således også i en kontinuerlig fortolkning af adskilte, partikulære oplevelser, som individet involveres i, i livsforløbet. Oplevelser som erfaring knytter sig derfor også til læring, og en meningsfuld oplevelse påvirker individet til at ændre opfattelse af sig selv og af verden (Boswijk et al., 2012, p. 63).

Oplevelser er derfor forskellige. Visse typer af oplevelser er reaktioner på hurtigt impulser, imens andre er resultatet af længere tids krævende og aktiv indsats fra det oplevende individ. Det er typisk disse oplevelser, der involverer en form for læring og derfor forandring, og dermed mening i en mere psykologisk forstand. Der er således potentiale for at udvikle en typologisering over oplevelser. Et bud på en sådan tages op af Jantzen og Vetner (2007b) med udgangspunkt i den Canadiske antropolog Lionel Tiger (Tiger, 1992), der inddeler oplevelser i fire forskellige typer:

- *fysio-oplevelser, der er direkte knyttet til kroppens sansning af verden (fx dufte, berøringer, svimmelhed).*
- *socio-oplevelser, der stammer fra sociale interaktioner og statusgivende markeringer i forhold til andre (fx anerkendelse, prestige, samvær).*
- *psyko-oplevelser, der vedrører organismens kognitive og emotionelle reaktioner på stimulansen (fx afstresning, ophidselse, glæde ved at opnå noget).*
- *ideo-oplevelser, der angår evalueringen af det værdimæssige/ideologiske indhold ved stimulansen (fx oplevelsen ved at være dannet eller økologisk korrekt). (Jantzen & Vetner, 2007b, p. 241).*

Denne opdeling knytter sig godt til den fremsatte teori om oplevelsens struktur, der er redegjort for ovenfor, idet:

Fysio-oplevelser er knyttet til strukturens fysiologiske grundlag, hvorimod psyko-oplevelser stammer fra sansningens bearbejdnings på strukturens evaluerende og vanebaserede niveauer. Socio- og ideo-oplevelser fremkommer i vekselvirkningen mellem oplevelsens reflektive niveau og biologiske plan. (Jantzen & Vetner, 2007b, p. 242)

Det fremgår således, at der er forskellige typer af oplevelser, der bevæger sig på forskellige psykologiske bevidsthedsniveauer og vedrører koblingen til forskellige fænomener fra det sanseligt/fysiske til det abstrakte/sociale, og at den oplevelsesmæssige kvalitet ligeledes spænder fra den nydelsesfulde respons på det sanselige indtryk

til de mere langstrakte, komplekse erfaringer, der fx stammer fra en kulturrundrejse med mange indtryk, interaktioner med de andre rejsende, fortællinger og genfortællinger osv. Jeg nævner det naturligvis for at gøre opmærksom på, at det ikke kun drejer sig om at finde ind til essensen af, hvad en oplevelse er. Det drejer sig i ligeså høj grad om at forstå, hvad oplevelser er, for at kunne operationalisere dem i forskellige sammenhænge, det være sig kommercielt, kulturelt, eller foreningsmæssigt. Jantzen og Vetner fremsætter, at oplevelsesdesign drejer sig om at tilrettelægge relevante og interessante oplevelsestilbud ved at ”formgive konkrete varer og services med udgangspunkt i oplevelsens struktur og disse fire former for oplevelse med henblik på at realisere disse forskellige former for tilstandsændring hos forbrugeren” (Jantzen & Vetner, 2007b, p. 242). Men man kunne lige såvel tage argumentationen et lille stykke videre og foreslå, at den gren af oplevelsesøkonomien som jeg beskæftiger mig med i denne afhandling, er oplevelsesdesignets (innovationens) potentiale for værdiskabelse i forretningsmæssig sammenhæng. Man kan også sige, at oplevelsesøkonomisk værdiskabelse er oplevelsesdesign forstået som innovation tilsat forretningsmodeludvikling. Disse andre teoretiske perspektiver bliver derfor også vigtige for at forstå kommerciel oplevelsesbaseret værdiskabelse og innovationsprocessen.

Et andet åbenlyst væsentligt element i oplevelsen er tid. Tid er væsentligt i forhold til at fastlægge hvilke typer af oplevelser, det er muligt at skabe, og tid er et væsentligt parameter i forhold hvilke forretningsmodeller, man kan knytte til oplevelsen. De sansebaserede oplevelser, erlebnis, er typisk korterevarende, imens meningsfulde oplevelser/socio-oplevelser/ideo-oplevelser mm., er erfaringsbaserede oplevelser, med et tilsnit af læring og forandring, som kræver mere tid og flere, dybere relationer. I forretningsmæssige sammenhæng er det også samtidig væsentligt at erindre, idet de forskellige typer af oplevelser har forskellige omkostninger og giver forskellige muligheder for indtægter. Jeg vil senere vende tilbage til aspekter vedr. værdi og forretningsmodeller.

Ud over disse grundlæggende forståelser af, hvordan oplevelsen fungerer på forskellige niveauer, primært det psykologiske, så er det også relevant at se på kvaliteten og intensiteten af oplevelsen. Man kan sige, at kvaliteten drejer sig om, hvor indlevet individet har været i oplevelsen, hvor meget den oplevende har ”glemt sig selv” eller forandret sig i processen. Men typisk forstås den vellykkede oplevelse som noget, hvor den oplevende glemmer tiden og verden omkring sig i en vis udstrækning, og er motiveret til at fortsætte den aktivitet, der ansporer oplevelsen, idet den fremkalder nydelse. Det er bl.a. noget af det, der ligger i Csikszentmihalyis flow begreb, hvor den optimale oplevelse findes, når den oplevende udfordres på en balanceret måde i forhold til evner: er det for nemt, bliver det kedeligt, er det for svært bliver det frustrerende. I begge tilfælde forsvinder flow tilstanden. I en fortløbende balancering imellem kompetence og udfordring, befinder den oplevende sig i en flow tilstand, som ifølge Csikszentmihalyi er udtryk for en optimal oplevelse. Da den oplevende tilegner sig kompetencer undervejs i processen, vil udfordringerne også skulle udvikles, da et øget kompetenceniveau fordrer større udfordringer. Vi kender det fra os selv, når vi

prøver at tilegne os en ny færdighed, fx guitarspil. I starten skal det være meget simple stykker, man prøver kræfter med, men efterhånden som fingrene lærer principperne og man forstår principperne bag guitarens opbygning, bliver man klar til mere komplicerede stykker og sange (Mihalyi Csikszentmihalyi, 1990). Flere teoretikere har beskæftiget sig med dette fænomen. Ertløv Hansen (O. E. Hansen, 2007) udvider flow begrebet ved, med udgangspunkt i den engelske psykolog Michael Apter, at inddrage de metamotivationelle modi telisk og paratelisk. Den teliske modus er kendetegnet ved at være en målstyret motivation, og tilfredsstillelsen består i at sætte sig mål og nå dem. Den parateliske modus er kendetegnet ved at være en mere procesorienteret tilstand, hvor fokus mere kan være at fortabe sig i detaljer eller proces undervejs end at nå et konkret mål. Begge tilstande kan være relevante i oplevelsessammenhænge, og det er væsentligt, at man er opmærksom på, hvilke tilstande der designes i forhold til. Hansen og Mossberg (Hansen & Mossberg, 2013, p. 209) beskæftiger sig i en artikel med begrebet *immersion* og dets betydning for forbrugsoplevelse i en turisme-kontekst. Turisme er en interessant sammenhæng at undersøge begrebet i, da turisme-konceptet i sig selv betegner en afvigelse fra hverdagens rutiner og praksisser. Turismeoplevelsen er således typisk en arena, hvor inden for turisten søger at realisere drømme og få nye oplevelser. Turismeoplevelsens modsætning til hverdagsligheden, samt den stærke motivation for nye oplevelser, gør således ifølge Hansen og Mossberg turismekonteksten særligt velegnet som et udgangspunkt for immersion. Men det er i sagens natur ikke så vanskeligt at perspektivere denne tankegang til flere andre oplevelsesarenaer såsom sportsstadionet, forlystelsesparken, museet, restauranten osv. Via en diskussion af flere forskellige forståelser af immersionsbegrebet udlægger de konceptet på denne måde:

What is common to all these definitions of immersion is that they describe a special temporal state of belonging in the world. Experiences can generally be argued to be dynamic and to involve different temporal aspects. They are influenced both by the past (for example, former experiences) and factors related to the future (for example, our expectations). Immersion is described as a state of being in the world that is characterized by a complete and deep involvement in the present moment and here-and-now-directed activity. (Hansen & Mossberg, 2013, p. 212)

Immersionen bliver således til i fortabelsen eller selvforglemmelsen i handlingen, i aktiviteten og i øjeblikket. På den måde minder det meget om flow begrebet, som redegjort for ovenfor, og Hansen og Moss diskuterer også flere af de forskellige begreber, der er fremsat for at betegne denne psykologiske tilstand, som knytter sig til oplevelsesbegrebet. Det er nyttigt at gentage denne diskussion her for på den måde at redegøre for flere af de centrale opfattelser af oplevelsesbegrebet og deres relation til hinanden:

Forskellige koncepter for “særlige” oplevelser			
Concept	Authors(s)	Definitions	Qualitiesshared with immersion
Extraordinaryexperiences	(Arnould & Price, 1993)	The provision of absorption and integration, personal control, joy and valuing, a spontaneous letting-be of the process, and a newness of perception and process (p.41).	Absorption, integration, valuing, letting-be process
Peakexperiences	(MASLOW, 1962)	Moments of great awe, intense happiness, even rapture, ecstasy or bliss – moments of pure, positive happiness when all doubts, all fears, all inhibitions, all weaknesses were left behind (p.9).	Total attention, rich perception, unity of the world, fusion of dichotomies, ego transcendence, no consciousness of time and space, fusion of the individual
Flow	(Mihalyi Csikszentmihalyi, 1990)	The state in which people are so involved in an activity that nothing else seems to matter (p.4).	The merging of action and awareness, concentration on the task at hand, loss of self-consciousness and transformation of time
Peak performances	(Privette, 1983)	Behavior that exceeds typical behavior (p. 1362).	Clear focus

Figur 16 - Immersion sammenlignet med relaterede koncepter (Hansen & Mossberg, 2013, p. 214)

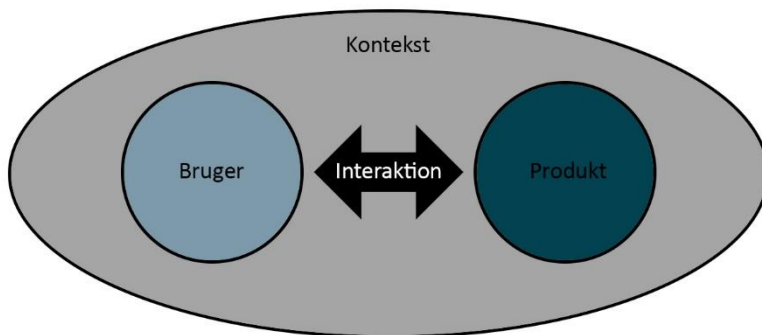
Der er således overlap imellem forskellige oplevelseskoncepter og definitioner heraf, og det er tydeligt at immersion eller fordybelse og fortabelse, er ent centralt komponent i mange af de oplevelsesformer, der opfattes som ekstraordinære – eller i hvert fald som mere mindeværdige end den dagligdags oplevelse af verden. Og igen, dette er væsentlig at have med i tankerne, når det drejer sig om at skabe oplevelser i oplevelsesøkonomien, idet det ekstraordinære, det mindeværdige, der hvor man er i flow, hypotetisk set er en større værdiskaber end mere almindelige og jævne typer af oplevelser. Men i en oplevelsessammenhæng må disse antagelser dog siges at være meget usikre. Ekstraordinære oplevelser kan have en meget niche præget appel, fx bjergbestigning, hvor de nok har en stor og meget grundlæggende appel over for den lille gruppe, der dyrker det, men hvor volumen i det er så lille, at det kan være svært at drive forretning på. Omvendt er der store, knap så ekstraordinære oplevelsesindustrier, der generer meget store indtægtskilder, som fx tilskuersport; herunder fodbold, formel 1, tennis mm., og masseturismen i al almindelighed. Den forretningsmæssige værdi af oplevelser er således også afhængig af faktorer som omkostninger, markedsvolumen og distribution mm. Men for det enkelte individ, for den enkelte udøver, kan der i ekstraordinære oplevelser spores en helt særlig værdi – se fx Lindberg & Eide (2016).

Endelig skal der fremhæves en interaktiv forståelse af oplevelser, hvor interaktion imellem den oplevende og omgivelserne, i form af forskellige fænomener og artefakter, er det centrale perspektiv i forståelsen af, hvad der skaber oplevelser (Jensen, 2013). Der opereres her i en mere eksplicit form, med det, eller de objekter, der ansporer oplevelsen i individet, som et resultat af en interaktion imellem et individ og et objekt i en given kontekst. Da denne forståelse udspringer af user-experience traditionen, er der lagt mere vægt på interaktionskonceptet og systemet, der skaber input, hvilket kan være meget relevant i en forretningsudviklingsproces. Jensen definerer oplevelse således:

Oplevelser er sansebaserede påvirkninger, som mennesker får i interaktion med produkter/genstande/systemer, tjenester, begivenheder, processer, andre mennesker, omgivelser etc., der afsætter sig som følelsesmæssige indtryk og/eller meningsfulde erfaringer. Oplevelsen er en konsekvens af den oplevendes indre tilstand (f.eks. behov, ønsker, motivationer, personlighedstræk, emotioner, overbevisninger, værdier, kultur, erfaringer, viden, færdigheder, forventninger, mood/humør/stemning, etc., karakteristika ved produktet/genstanden/systemet, tjenesten etc. (f.eks. funktionalitet/utility, usability, accessibility, design, brand, etc.) og konteksten i hvilken interaktionen finder sted (f.eks. environment/fysisk kontekst, social kontekst, kulturel kontekst, teknologisk kontekst, tidsmæssig kontekst, organisatorisk kontekst, organisatorisk kontekst, opgavemæssig kontekst etc.). (Jensen, 2013, pp. 28–29)

Det er således en forholdsvist inkluderende definition af oplevelser, der rummer mange elementer, som man alle kunne dykke meget dybere ned i, hvilket jeg delvist

har gjort ovenfor, men definitionen har den fordel, at den rummer en integration af de elementer, der er centrale i forhold til den samlede oplevelse: Bruger, produkt/service og konteksten for den interaktion, der sker imellem bruger og produkt. Dette kan modelleres på følgende måde:



Figur 17 - Model for oplevelser baseret på interaktion mellem bruger og produkt i kontekst (Jensen, 2013, p. 29)

Oplevelser er således en konsekvens af den oplevendes indre tilstand, karakteristika ved produktet og konteksten i hvilken interaktionen finder sted. Det skaber et dynamisk relationelt oplevelsesbegreb, hvor analysen af oplevelsessituationen og oplevelsesdesignpraksissen i princippet må rette sig imod alle tre enheder. Men stadig fastholdes det, at selve oplevelsen, som er et indre anliggende i den oplevende, ikke kan kontrolleres eller skabes. Man kan derfor skabe rammerne herfor i produktet og konteksten, og dette er oplevelsesdesignpraksissens anliggende samtidig med, at man via forskellige metoder kan søge viden om, hvad de målgrupper, som man henvender sig til med oplevelsesdesignet, værdsætter. Jensen (2013) opsætter samtidig en distinktion imellem oplevelsesdesign som den brede praksis, der vedrører ”generelle produkt- og serviceoplevelser”, imens user experience design retter sig mere specifikt imod IT-området, og brugerens interaktion med IT-systemer og IT-produkter. User experience kan således ses som en specifik specialisering rettet imod IT-området (Jensen, 2013, pp. 33–35). Det kan således være relevant at skelne imellem oplevelsesdesign og user experience design alt efter, hvad fokus og formål er med ens designpraksis eller analysepraksis. Da user experience vedrører brugerens interaktion med et IT-system, bliver de forskellige opfattelser af oplevelse også væsentlig, da det har ret væsentlige implikationer på de designvalg, der træffes ud fra den løbende distinktion imellem usability, altså brugervenligheden, og user experience, altså brugeroplevelsen. En distinktion der, som vi senere skal se, har mange ligheder med forskellen på services og oplevelser. Jensen anvender denne indsigt og ovennævnte framework til, sammen med Forlizzi og Battarbees (Forlizzi & Battarbee, 2004) forskning i user experience, at opsætte en matrix, der typologiserer forskellige oplevelses-typer på baggrund individ/gruppe og interaktionsgrad:

Matrix for bruger-produkt-interaktioner og typer af oplevelser			
Typen af interaktion	Flydende	Kognitiv	Ekspressiv
Typer af oplevelser			
Individuel oplevelse	Oplevelse (individuel)	En oplevelse (individuel)	
Co-experience	Oplevelse (social)	En oplevelse (social)	

Figur 18 - Matrix for bruger-produkt-interaktioner og typer af oplevelser (Jensen, 2013, p. 36)

Her betones netop det faktum, at selvom vi hele tiden oplever, er der alligevel noget, der står ud, som vi betragter som særlige oplevelser. Derfor er "en oplevelse" en hændelse, der erindres, som genfortælles, og som måske ansporer emotionelle og adfærdsmæssige forandringer i brugeren. Samtidig opsættes distinktion imellem den individuelle oplevelse og fælles oplevelser, co-experience, som kan være et centralt element i forhold til kontekstbegrebet, hvor co-experience "reveals how the experiences an individual has and the interpretations that are made of them are influenced by the physical or virtual presence of others (Jensen, 2013, p. 37). Interaktioner vedrører i denne matrix interaktioner med produktet, hvor flydende interaktioner drejer sig om de automatiske og indlærte funktioner, kognitive interaktioner vedrører der, hvor der sker ændringer imellem produktet og brugeren, fx når man skal lære nye funktioner, imens ekspressive interaktioner vedrører der, hvor det er muligt, at skabe relationer imellem produktet og brugeren og hvor brugeren har mulighed for at customisere produktet eller påvirke udviklingen af det (Jensen, 2013, p. 36).

De gennemgåede oplevelsesbegreber og forståelse ovenfor giver et godt overordnet indblik i, hvordan oplevelser kan forstås, hvordan de fungerer psykologisk, og hvorledes oplevelser skabes og fungerer i relation til produkter, systemer, services mv., i en given kontekst, alene eller i fællesskab med andre. Disse forskellige indsigter har også foranlediget flere teoretikere til at give bud på, hvilke kriterier der kan opsættes for den gode oplevelse. Gudiksen, Smed og Poulsen har lavet en matrix, der viser en sammenligning imellem flere af disse forskellige teoretiske vinkler på den gode oplevelse:

Bud på elementer i den gode oplevelse				
Pine and Gilmore	Lund et al.	Boswijk et al.	Have	Jantzen et al.

Entertainment	Novelty value	High concentration	Exciting	Interactivity
Educational	Non-repeatability	All senses involved	Meaningful purpose	Intimacy
Escapist	Unpredictability	Perception of time changed	Transparent	Closeness
Esthetic	Personal engagement	Touched emotionally	Uniqueness	Authenticity
Authenticity		Uniqueness	Positive change	Inclusive
		The real thing	Identity creation	Vibrant
		A process of during	Authenticity	Learning
			Intimacy	Interesting
			Closeness	Relevance
			Active involvement	
			Valuable	

Figur 19- sammenligning af forskellige kriterier for den gode oplevelse (Gudiksen et al., 2012, p. 10). Den refererede artikel er også inkluderet i sin helhed som en del ph.d. afhandlingen.

Yderligere har Poulsson nuanceret disse elementer yderligere i sin Star Experience Model (Poulsson, 2014) ligesom Tarssanen og Kylänen (2007) har arbejdet med relationen imellem oplevelselementer og oplevelsens rolle for forbrugeren. Begge disse modeller bliver uddybet nedenfor. Potentialet i forhold til at skabe oplevelsesbaseret innovation og værdi i forretningsmæssig sammenhæng skulle således i teorien være at anvende disse kriterier i et designmæssigt, evaluerende eller analytisk perspektiv. De forskellige kriterier og oplevelselementer kan basalt set opfattes som en rettesnor for de oplevelsesmæssige perspektiver i produkter og services, hvad end der er tale

om primære oplevelsesprodukter eller add-ons til andre typer af produkter. Da der er forholdsvis stor konsensus imellem de forskellige lister af kriterier (bortset fra Pine & Gilmore, der mere fokuserer på genre end på effekten, og derfor måske er lidt fejlplacere i tabellen), mener jeg, at man kan antage at kriterierne kommer tæt på de elementer, der indgår i oplevelser. Jeg er ikke af den opfattelse, at det er tale om en akkumulativ liste af kriterier, som betyder, at jo flere af elementerne der kan vinkes, jo mere vellykket er oplevelsen. Umiddelbart vil en positiv udmærkelse på nogle af parametrene, udmærket kunne resultere i en vellykket oplevelse for forbrugeren. Der er også ganske stor forskel på niveauer i de forskellige kriterier, idet der rent designmæssigt, funktionelt og psykologisk er ret stor forskel på, om et kriterium er interaktivitet eller læring. Derudover skal man erindre sig det grundlæggende dogme, at oplevelser ikke er noget, der kan designes, eftersom de opstår i individet, i forbrugeren, hvorved virksomheden kun kan designe rammerne for oplevelsen. Derfor er det heller ikke alle de forskellige kriterier, der giver mening i en designmæssig kontekst. Noget kan der tages højde for i selve design/produktionsprocessen, imens andet er et mere evaluerende perspektiv, hvor man må se, hvordan oplevelsesprodukter opfattes af forskellige forbrugere i forskellige sammenhænge. Dette bør virksomheder således have for øje i en udviklings- og produktionsproces. Yderligere er det naturligvis væsentligt at være opmærksom på, om man producerer oplevelser eller en oplevelse, eller med andre ord almindelige oplevelser eller ekstraordinære oplevelser, der har en noget større effekt og forandringspotentiale end de fleste af de oplevelser, som de fleste har i det daglige, fx spise morgenmad, cykle over en bro eller se et afsnit af yndlings Tv-serien.

Selvom oplevelser i sine rene form umiddelbart sandsynligvis skal ses som et individuelt psykologisk fænomen, mener jeg at der i forretningsmæssig sammenhæng, er mere potentiale i at se på de modeller, der betoner interaktionen imellem produkt og brugere samt kontekstens betydning, idet den kommercielle værdiskabelse nødvendigvis må forholde sig til dette i udviklings- og designprocesser. Nyere værditeorier betoner også i høj grad samspillet imellem producent og forbruger, som det fx ses i co-creation teorierne og service-dominant logic paradigmet, der også vil blive redegjort for nedenfor. Også af den grund forekommer det mest oplagt, at der opereres med et oplevelsesbegreb, som lægger vægt på interaktionen imellem produkt og individ samt kontekstens rolle heri. Men hvor den individpsykologiske forståelse af oplevelser også kan spille en rolle i den dybere forståelse af, hvad særlige produkter og services kan betyde for forbrugere. Dette vil dog formentlig være mest relevant i særlige oplevelsessituationer, hvor der over længere tid opbygges dybere relationer imellem et givent produkt/service og dets forbrugere, end det er tilfældet i langt de fleste oplevelsessammenhænge. Jeg abonnerer således ikke særskilt på det ene oplevelsesbegreb frem for det andet, eller hævder at det ene er mere korrekt end det andet, men finder at de, i en forretningsudviklingssammenhæng, har forskellige indsigter at byde ind med som er adækvate i forskellige sammenhænge.

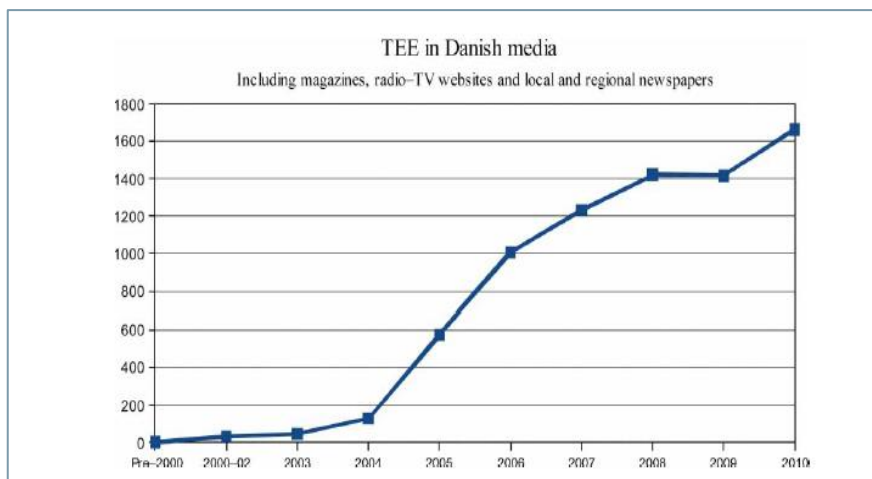
Jeg har dermed nu redegjort for forskellige perspektiver af selve oplevelsesbegrebet, sammenhænge og forskelle på de forskellige opfattelser samt fremlagt en typologi, der viser forskellige kriterier for den gode oplevelser, der på forskellige vis kan overføres til en praktisk forretningsudviklingssammenhæng. Jeg vil nu folde diskussionen yderligere ud og se på, hvordan oplevelser og økonomi er blevet forbundet inden for den oplevelsesøkonomiske diskurs, og hvordan oplevelser mere specifikt kan fungere som en værdiskaber.

4.5 BREDE FORSTÅELSER AF OPLEVELSESØKONOMIEN

Der er ingen tvivl om, at der i de seneste 20 år³⁹ er kommet et stadig stigende fokus på oplevelser; oplevelser i forbrug, oplevelser i hverdagen, oplevelser i arbejdslivet, oplevelser i fritiden osv. Alle tilgængelige tal og statistikker bekræfter dette, om end de også alle sammen er behæftet med visse usikkerheder grundet vanskeligheder med at afgrænse oplevelsesøkonomien og værdiskabelsen i den (Bille & Lorenzen, 2008; Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011;

³⁹ Jeg er klar over, at dette fokus har rødder meget længere tilbage i historien. I praksis er det svært at datosætte intellektuelle perioder og skift i tankemåder. Derfor opererer jeg ikke med nogen absolut datering af, hvornår denne øgede fokus på oplevelser og u håndgribelige elementer i økonomien er startet. Som vi skal se senere begyndte marketingområdet eksplicit at tale om *experiential marketing* omkring 1980 (Hirschman & Holbrook, 1982; Holbrook & Hirschman, 1982). Pine & Gilmore refererer selv til Alvin Toffler (Toffler, 1971) som en stor inspirationskilde, og Pine senere til Stan Davis (Davis, 1997). Gerhard Schulze definerer og analyserer oplevelsessamfundet i sin store sociologiske analyse fra 1992 (Schulze, 1992). Og en anden pioner i bølgen af oplevelsesøkonomi der begyndte i slutningen af 1990'erne, Rolf Jensen, har ofte refereret til John Maynard Keynes som i sit berømte essay *Economic possibilities of our Grandchildren* fra 1930, skriver: "I see us free, therefore, to return to some of the most sure and certain principles of religion and traditional virtue-that avarice is a vice, that the exaction of usury is a misdemeanour, and the love of money is detestable, that those walk most truly in the paths of virtue and sane wisdom who take least thought for the morrow. We shall once more value ends above means and prefer the good to the useful. We shall honour those who can teach us how to pluck the hour and the day virtuously and well, the delightful people who are capable of taking direct enjoyment in things, the lilies of the field who toil not, neither do they spin" (Keynes, 1963). Keynes forudser således en tid, hvor samfundets rigdom er blevet så stor, at fokus ikke længere er på materiel rigdom, men i højere grad de æstetiske og oplevelsesmæssige sider af verden og tilværelsen. Endelig kan Martin Jays *Songs of Experience* nævnes, hvori Jay i et historisk perspektiv fra 1600 tallet og frem kortlægger udlægninger og forståelser af oplevelses- og erfaringsbegreberne i forskellige kontekster såsom religion, æstetik, filosofi og politik mm. (Jay, 2005). Det kan således med god ret siges, at der eksisterer en rig og omfangsrig tradition for at beskæftige sig med selve oplevelsesbegrebet. Selve begrebet oplevelsesøkonomi kan man dog med en hvis ret hævde har eksisteret i ca. 20 år, idet det så vidt vides ikke blev bredt anvendt før Pine & Gilmore lancerede og definerede termen. Dvs., at det nye er at definere en økonomisk epoke på baggrund af oplevelser.

Lorentzen & Smidt-Jensen, 2011; Pine & Gilmore, 1999; Regeringen, 2003; Sundbo & Sørensen, 2013b). Men ud over de statistiske forsøg på at måle og evaluere oplevelsesøkonomiens eller de kreative erhvervs betydning for økonomien, så kan det også helt nøgternt konstateres, at der har været et markant øget fokus på oplevelsesøkonomien fra forskningsmæssige side. I et studie publiceret i oktober 2011 (Freire-Gibb, 2011, pp. 1842–1845) kan man fx se, at antallet af videnskabelige publikationer der beskæftiger sig med oplevelsesøkonomi, i relation til definitionen fra Pine & Gilmore er steget fra 0 til over 500 i 2009, hvor kurven toppe. Studiet afsluttes med tallene fra 2010, der afslører et lille fald i antallet af publikationer med dette fokus. Områdemæssige fordeler disse publikationer sig på erhvervsøkonomi, erhvervsgeografi og offentlig planlægning, IKT, turisme/kulturstudier og andet (samfundsvidenskab, arkitektur, design, sundhedsvidenskab osv.). Der er udsving imellem områderne over årene, men næppe noget der kan laves fundamentale konklusioner på baggrund af. I al fald ikke med baggrund i de data som de omtalte studie bygger på. Erhvervsøkonomi dominerer i de tidlige år, men allerede fra år 2000 er der en jævner fordeling imellem de forskellige områder. Dette siger både noget om den hurtige udbredelse af begrebet oplevelsesøkonomi, som vi må huske på lanceres i 1998, og dets elasticitet i forhold til, hvilke områder og anvendelseskontekster det appellerer til. Og dette forklarer måske yderligere nogle af de vanskeligheder, der har vist sig med operationaliseringen og afgrænsningen af begrebet oplevelsesøkonomi, som der bl.a. er redegjort for ovenfor. Studiet viser også hvilke geografiske områder, der har bidraget særligt til forskningen i oplevelsesøkonomien, og her viser det sig, at det er en meget begrænset række af lande, der har været bannerførere i udforskningen af oplevelsesøkonomien i forskellige kontekster, hvoraf Danmark har været den fjerde mest centrale geografiske region. Samlet viser opgørelsen at de mest centrale geografiske regioner, er (a) USA, (b) Storbritannien, (c) Canada, Australien og New Zealand, (d) Danmark, (e) Finland, Sverige og Norge, (f) resten af EU (hovedsagligt Holland, Østrig og Tyskland) og (g) resten af verden (mest asiatiske lande, Schweiz, Sydafrika, Israel etc.) (Freire-Gibb, 2011, p. 1845). Det er således en forholdsvis specialiseret diskurs i udviklingsøjemed. Det kan skyldes forskellige økonomiske forudsætninger, kulturelle faktorer, samfundsøkonomisk sammensætning mv. Bemærkelsesværdigt er det naturligvis også, at de skandinaviske lande samlet set ligger meget højt i denne opgørelse, hvilket dog giver god mening i og med, at dette også er nogle af de rigeste lande i verden. Freire-Gibb peger selv på den økonomiske afmatning i årene efter finanskrisen som en mulig forklaring på nedgangen i 2010. En anden forklaring kan være en slags mætning i forskningsinteressen efter de første års dynamiske pionerånd. Det ville være oplagt at foretage søgningen igen i 2016, for at se om denne nedgang er fortsat. Det har jeg dog valgt ikke at gøre, da det for det første ikke er en central problemstilling i afhandlingen, og da jeg for det næste ikke kender søgekriterier og fremgangsmåde i detaljer, hvorved jeg næppe ville opnå fuldstændig sammenlignelige resultater. Endelig har Freire-Gibb undersøgt udviklingen i omtalen af oplevelsesøkonomien i medier og offentlighed generelt i Danmark, hvilket også afslører et markant stigende fokus fra omkring år 2000 og frem:



Figur 20 - tilstedeværelsen af oplevelsesøkonomien i danske medier. Kilde Infomedia. Taget fra (Freire-Gibb, 2011, p. 1844)

Problemet med at afgrænse og måle oplevelsesøkonomien er som redegjort for ovenfor både vanskeligt og væsentligt i forhold til at indkredse relationen imellem innovation, værdiskabelse og oplevelser, og den eksisterende forskning i dette problemkompleks. Det er dog ikke nogen selvstændig ambition for dette projekt at bidrage til en løsning af, hvordan oplevelsesøkonomi afgrænses og måles, men det siger noget væsentligt om, hvilke deltemaer det overordnede område oplevelsesøkonomi rummer, og dermed er det med til at give en indikation om, hvilke videnskabelige områder der både er ræson i og behov for at uddybe. Under alle omstændigheder så bekræfter de mange publikationer om oplevelser og oplevelsesøkonomi i de senere år, at interessen for emnet af forskellige årsager har været stærkt stigende. Men samtidig måske også at interessen har været let aftagende i de senere år af forskellige årsager. Det kunne fx være de senere års delvise økonomisk stagnation, men det kunne også være andre faktorer såsom klima- og miljøproblemer, konflikter og krige mm., der på det meget generelle niveau påvirker forbrugeradfærd og forbrug.

I det jeg kalder den brede tilgang til oplevelsesøkonomi, har der således været forskellige forklaringer på opblomstringen af oplevelsesøkonomi og hvilke særlige innovations- og forretningspotentialer den rummer. Man kan også kalde det for oplevelsesøkonomiens idegrundlag. I en afhandling om relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse, er det væsentligt at komme til en ordentlig forståelse af dette idegrundlag, som danner de grundlæggende rammer og potentialer for oplevelsesøkonomi. Jeg behandler det derfor forholdsvis grundigt i det nedenstående. Jeg identificerer og redegør herfor, med udgangspunkt i litteraturen om oplevelsesøkonomi, og analyserer det kun i begrænset grad med udgangspunkt i mere overordnede strømme og ideer i filosofi, sociologi og psykologi, da det ikke er afhandlingens formål at komme med nye grundlæggende betragtninger på oplevelsesøkonomiens idegrundlag.

Jeg diskuterer dog undervejs litteraturens antagelser og spændinger, og jeg ser særligt på forhold vedr. innovation og værdiskabelse, som behandles selvstændigt senere i dette kapitel.

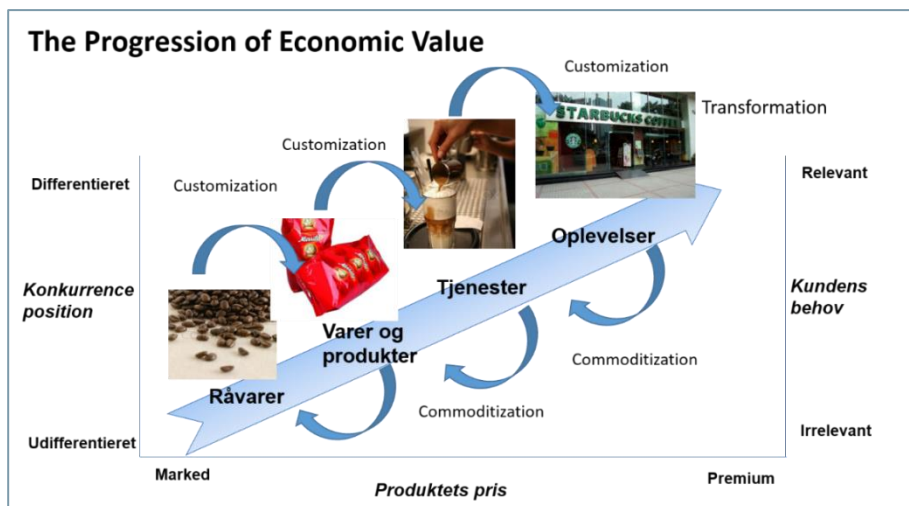
4.6 PINE & GILMORES IDE OM OPLEVELSESØKONOMIEN

Jeg begynder dette perspektiv med at tage et grundigt kig på et af de fundamentale værker for udviklingen af oplevelsesøkonomien og vil foretage en analyse af, hvilke grundlæggende antagelse om værdiskabelse og innovation, der på den måde ligger bag oplevelsesøkonomien. Hvis vi ser på oplevelsesøkonomiens oprindelige formuleringer hos Pine & Gilmore (Pine & Gilmore, 1998, 1999), så drejer det sig grundlæggende set om at finde nye veje til værdiskabelse for kommercielle aktører, dvs. virksomheder. I bogen *The Experience Economy: work is theatre & every business a stage* (Pine & Gilmore, 1999) er det forfatternes basale hypotese, som fremsættes flere gange undervejs i bogen, at vi har bevæget os ind i en ny type økonomi, oplevelsesøkonomien, som er opstået ved, at den menneskelige civilisations samfund successivt har bevæget sig fra en agrarisk baseret økonomi over først en industriel økonomi og herefter en serviceøkonomi til den oplevelsesøkonomi, som forfatterne på udgivelsestidspunktet i 1999 så konturerne af (Pine & Gilmore, 2011, p. 9)⁴⁰. Denne udvikling kaldes for ”the progression of economic value”, og det er et forsøg på at beskrive og forklare den værdiudvikling, der ifølge teorien er sket fra den ene økonomitype til den anden. Der er en række særlige kendetegn for hver af de enkelte økonomityper, som jeg vil redegøre for med henblik på, at få en basal forståelse for forskellen imellem de

⁴⁰ Det skal her nævnes, at *The Experience Economy* oprindeligt blev udgivet i 1999 (Pine & Gilmore, 1999) (hovedideerne i bogen blev dog udgivet allerede året før i Harvard Business Review artiklen *Welcome to the Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1998)), men genudgivet i en opdateret version i 2011 (Pine & Gilmore, 2011). Da afhandlingen her som nævnt ikke i nævneværdig grad har fokus på den specifikke historiske udvikling anvendes den sidstnævnte, som referenceværk i fremstillingen af Pine & Gilmorens oprindelige teori om oplevelsesøkonomien. Dette har jeg gjort for at tage udgangspunkt i det mest opdaterede materiale om oplevelsesøkonomien. Enkelte gange refereres der dog tidsmæssigt til bogens udgivelsestidspunkt eller den oprindelige formulering af oplevelsesøkonomien, og i disse tilfælde er der naturligvis tale om den oprindelige udgivelse fra 1999, selvom referencen måske laves til 2011 udgivelse. I disse tilfælde har jeg sikret, at der er tale om de oprindelige formuleringer og ikke tilføjelser i 2011 udgaven. Ligeledes kan det være nødvendigt at referere? at henvise? til den oprindelige udgivelse, når der diskuteres faglig strid med andre teoretikere, da Pine & Gilmore tydeligvis i den opdaterede udgave fra 2011 har både lyttet og forhold sig reflektivt til flere af de indvendinger, der over årene har været imod deres oprindelige formulering af oplevelsesøkonomi og oplevelsesbaseres innovation og værdiskabelse. I de tilfælde hvor jeg analyserer en sådan diskussion, vil det naturligvis ikke give mening at anvende den opdaterede version af *The Experience Economy* fra 2011. Forskellen på de to udgivelser markeres i øvrigt ved en lille ændring i titlen, hvor udgivelsen fra 2011 har droppet undertitlen *work is theatre & every business a stage* og nu blot slet og ret hedder *The Experience Economy*.

enkelte kategorier. Til den agrare økonomi hører de anonyme råvarer, som er nederst i værdihierarkiet. Herefter ses de standardiserede varer, som masseproduceres og blot tilbyder at dække de mest basale behov. Efter varer finder vi services, som knytter sig til afleveringen af det værditilbud, der er i spil. Og endelig finder vi ifølge Pine & Gilmore oplevelsen, som er det nyeste og mest værdifulde værditilbud bortset fra det transformationsøkonomiske værditilbud, som også allerede skimtes i horisonten. Teorien om oplevelsesøkonomien bliver således også en teori om, hvordan man differentierer sit produkt og enten rykker det op i værdihierarkiet eller fastholder sin plads i værdihierarkiet. Det drejer sig i den logik om at rykke sin virksomheds værditilbud fra råvare stadiet til oplevelsesstadiet på den ene eller anden måde. Eller om at tænke sin forretning som oplevelsestilbud allerede fra starten af. Modellen er således både en epokal model, der illustrer en historisk/kronologisk, samfundsøkonomisk udvikling, og den er en erhvervsøkonomisk udviklingsmodel, en innovationsmodel, der viser, hvordan virksomheder, kan værdiforøge deres produkter, og rykke dem op ad i værdihierarkiet. På trods af sin umiddelbare enkelhed, er det således en forholdsvist abstrakt model og tanke, og måden, hvorpå man kommer det ene niveau til det andet er bestemt ikke enkel eller for den sags skyld helt afklaret. Modellen og dens implikationer indrammer i og for sig mange af de teoretiske overvejelser, der i årene efter Pine & Gilmores udgivelse har udspillet inden for oplevelsesøkonomilitteraturen eller *experiential marketing*.⁴¹ The Progression of Economic Value illustreres i bogen af det berømte kaffeeksempel, som følgelig også her anvendes til at illustrere ideen:

⁴¹ Jeg nævner her *experiential marketing* for at markere, at mange teoretiske artikler og bøger beskæftiger sig med oplevelsesbaseret værdiskabelse uden nødvendigvis at bekende sig åbent til oplevelsesøkonomi. Jeg vil dog hævde, at disse teoretiske betragtninger og retninger også kan siges at være en del af det oplevelsesøkonomiske felt, der er under udformning. Jeg afholder mig derfor ikke fra også at inddrage teorier og tekster, det åbenlyst beskæftiger sig med oplevelsesorienteret eller oplevelsesbaseret værdiskabelse uden at disse direkte bekender sig til en egentlig oplevelsesøkonomi. Jeg anvender samtidig begrebet *experiential marketing* på engelsk, da fagområdet mig bekendt ikke har en præcis dansk oversættelse.



Figur 21 - The Progression of Economic Value (Pine & Gilmore, 2011, p. 245). Kaffeekseksemplet findes i prosaform på side 1 – 3.

Ovenstående er den endelige, udfoldede udgave af modellen, som fremstilles gradvist i bogen, hvorfor jeg også gradvist vil redegøre for den implikationer. Nogle grundlæggende koncepter skal dog på plads allerede indledningsvist. Det har vist sig at være en indflydelsesrig og appellerende model, og er formentlig nok det idemæssigt mest blivende bidrag fra Pine & Gilmores lancering af oplevelsesøkonomien. Den har dermed også i høj grad påvirket efterfølgende opfattelser og forklaringer af oplevelsesøkonomien, hvorfor den kort skal uddybes her. Den basale ide, er at virksomheder kan flyttes op i værdihierarkiet ved at se på karakteren af deres værditilbud. Råvarer såsom kaffe sælges almindeligvis anonymt og udifferentieret på råvarebørser, hvor prisen afgøres via forskellige auktionsformer og finansielle produkter. Kaffen videresælges til forskellige former for bearbejdning, hvor den omformes til varer af forskellige typer, der typisk sættes til salg via detailhandelsleddet. Her er prisen mange gange højere end selve råvaren. Den sælges desuden via forskellige værdistrategier. Noget sælges som no-brand discount kaffe, imens andet sælges under et bestemt brand som fx Lavazza, som kan have en langt højere oplevet værdi (og måske en anden kvalitet – eksemplet er forsimplet), hvorved kunderne vil være villige til at betale en højere pris for det. Der kan således være en del værdispænd inden for vare- og produktkategorien. Brygget og serveret på en tankstation, en standardcafé, en kantine osv., bliver det til en service. Kaffen er blevet forberedt og leveres drikkeklart til kunden. Og kunden betaler gerne ekstra for omkostningerne af den service, der er lagt i serveringen af kaffen samt den bekvemmelighedsværdi, der er indeholdt deri. Men serveret i spektakulære, anderledes eller historisk særlige omgivelser (Pine og Gilmore nævner eksplícit Starbucks eller Caffé Florian på Markus Pladsen i Venedig, som kaffeoplevelser), eller via en helt særligt formidlet historie om kaffens oprindelse, bliver kaffedrikning-

gen pludselig til et oplevelsestilbud og den oplevede værdi og dermed betalingsvilligheden stiger igen. Et transformationsøkonomisk værditilbud med kaffe som omdrejningspunkt kunne dreje sig om at få en dybere indsigt i kaffens tilblivelse og få mulighed for personligt at påvirke de ofte pauvre produktionsforhold for arbejderne i de lande, hvor kaffen produceres. Dette kunne generere en bevidstgørelsesproces hos kunden, der vil påvirke dennes forbrugsvalg i retning af mere socialt og økonomisk bæredygtig kaffeproduktion. Dette værditilbud vil bestemt ikke være for alle (mange vil formentlig gerne bare have en kop kaffe), men for den der efterspørger reel viden om kaffeproduktionen vil den rette og effektive formidling af denne viden, blive værdisat højt. Et andet tænkt eksempel kunne være barristo workshops, hvor kaffe aficionados kan lære at give deres cappuccinos den ekstra lille kvalitet og twist, som deres dyrt indkøbte espressomaskine lægger op til. Med den nye kompetence, som et sådan forløb giver får kunden nye egenskaber til at lave lige nøjagtig den kaffe, som hun sætter allermest pris på. I det sidste eksempel er vi således inde i den transformationsøkonomi, som Pine & Gilmore også omtaler. Dette er blot et par eksempler – mange andre kunne tænkes.

Kapitalistiske markeder fungerer bl.a. på den måde, at konkurrenter imiterer hinanden og prøver at overgå konkurrenten, når denne har lanceret et succesfuldt produkt. Efterhånden som markeder og teknologier bliver modne, bliver det sværere for enkelte produkter og virksomheder at skille sig og der opstår en commoditization proces, hvor forbrugeren ikke skelner imellem de enkelte produkter, og har tendens til at vælge det billigste eller det meste bekvemme. Produkter bliver anonyme og ubestemmelige – uden identitet. Det centrale greb, den centrale tese i Pine & Gilmores model, er da, at varer og værditilbud kan tilbyde en mulighed for hæve sit produkt op ad i værdikæden igen. Det bliver en ny kilde til at differentiere sig og skabe ny værdi for kunder og for virksomheder – en vej ud af anonymitetens verden. Oplevelser skal iscenesættes arbejdet er ikke længere en anonym ramme med en scene, hvor de ansatte opfører virksomheden centrale værditilbud som en stykke tater for kunderne.

Den central faktor for at bevæge sig op af værdihierarkiet er customisering, som Pine & Gilmore beskriver således:

Mass customization means efficiently serving customers uniquely, combining the coequal imperatives for both low costs and individual customization present in today's highly turbulent competitive environment.
(Pine & Gilmore, 2011)

De betoner meget mass-customization i bogen, og hævder at customization gør en service til en oplevelse uden nærmere at redegøre for, hvordan dette præcist udspiller sig. Customiserings processen giver virksomhederne mulighed for i højere grad at give forbrugerne unikke produkter, der i højere grad imødekommer individuelle ønsker og behov end standardiseres industriprodukter, hvorved produkter og services værdsættes højere af forbrugerne. Der er hvis industriel toning i Pine & Gilmores

mass-customization tilgang, som ikke harmonere specielt tydeligt med de meget personlige møder og touchpoints, der også karakteriserer meget af oplevelsesøkonomien og serviceindustrien, som også står centralt blandt de mange eksempler i bogen. Der kunne derfor være behov for i højere grad også at analysere den personlige customisering også se på, om denne også kan flyttes til en mere industriel skala, eller om den bundet til den personlige, menneskelige service. Det kunne fx i relation til algoritmeøkonomien og udviklingen af awareness-teknologier, der udbreder det personlige i en hidtil uset grad.

En central tese i Pine og Gilmores forretningsmæssige forståelse af de forskellige økonomiske paradigmer retter sig imod, at de karakteriseres af, hvad det er virksomhederne tager penge for. Man er hvad man betaler for som slagordet lyder. I den spæde start på oplevelsesøkonomien, vil mange virksomheder stadig give oplevelserne gratis til kunderne som en lille ekstra gevinst, men i den udfoldede oplevelsesøkonomi, må virksomhederne tage betaling for den tid, som kunderne bruger med dem, hvad end, der så er tale om en boghandel, et apotek eller en sportsbutik, så skal man med tiden ændre forhold til, at der skal betales for adgangen, sådan som vi i dag er vant til i attraktioner og kulturinstitutioner mm. Pine & Gilmore opstiller en liste over, hvordan det man tager betaling for bestemmer, hvilket økonomisk paradigme, man befinder sig i, som i og for sig opsummerer flere af de centrale pointer i hvert paradigme:

- If you charge for stuff, then you are in the commodities business.
- If you charge for tangible things, then you are in the goods business.
- If you charge for the activities you execute, then you are in the services business
- If you charge for the time customers spend with you, then you are in the experience business
- If you charge for the demonstrated outcome the customer achieves, then and only then you are in the transformations business. (Pine & Gilmore, 2011, p. 283)

Dvs., at man kan identificere, hvilket økonomisk paradigme virksomheden befinder sig i på baggrund af, hvilken indtjeningsmodel den har udviklet. Og det vil også sige at virksomheder, skal stræbe efter tage betaling for den tid kunder bruger med dem – det andet slagord i den sammenhæng er nemlig, at "the history of all economic progress consists of charging a fee for what once was free" (Pine & Gilmore, 2011, p. 100). Betaling for tid er således et højere ordens værditilbud, der knytter sig eksplicit til oplevelsen og den erindring den afsætter i kunden. De virksomheder der magter at få betaling for tid, er dem som har forstået at lave den rette iscenesættelse (staging) af deres værditilbud. På den måde knyttes indtjeningsmodellen også tæt til den gæsteforståelse, der er en central del af Pine og Gilmores forståelse af kunden i oplevelsesøkonomien. Det virker som en lidt begrænset forståelse af oplevelsesprodukter og relationen til kunden, idet langt fra alle oplevelsesprodukter er fremmødebaserede, som

vi skal se (Bærenholdt & Sundbo, 2007). Dog er det formentlig korrekt, at alle oplevelser kræver tidsforbrug fra kundens side, men man skal i så fald operere med nogle forståelse af forskudt og medieret tidsforbrug, og spørgsmålet er om staging metafo- ren så helt slår til. I så fald skal man også operere med en virtuel staging opfattelse, og det virker det ikke til ud fra de mange eksempler i bogen, at de gør.⁴² Dertil skal det også nævnes, at virksomheden naturligvis stadig kan tage betaling for varer og services, om end der er eksempler på, at visse virksomheder giver varer væk for at tiltrække kunder til det værdtilbud med højest værdi: oplevelsen. En anden problema- tik er, at der formentlig vil være en vis modstand imod at kommercialisere og gøre alt til en vare. Man kan indvende, at det er et spørgsmål om tilvænning, men det behøver ikke nødvendigvis være tilfældet, og en sådan forretningsstrategi, kan have alvorlige konsekvenser for den pågældende virksomhed. Endelig indvender fx Holbrook, at tendensen til at gøre kunden til en gæst i alle arenaer medfører nogle problemer, idet der stadig er sammenhænge, hvor en vis distance og elitisme stadig giver den meste produktive relation, fx i forbindelse med uddannelse og hospitalsindlæggelse (Holbrook, 2000, p. 180). Konkret nævner Pine & Gilmore seks modeller, hvorpå man kan tage betaling for tid:

Forskellige betalingsmodeller for adgang				
	Forms of admis- sion	On start	By occurrence	By period
Admit- tance	Specific	Entry fee	Per-event fee	Per-period fee
	Open	Initiation fee	Access fee	Membership fee
	Measurement			

Figur 22 - Pine og Gilmores adgangsformer og betalingsmodeller (Pine & Gilmore, 2011, p. 102)⁴³

Tilbage til den overordnede teoretiske diskurs er The Progression of Economic Value som nævnt også udover det værdidifferentierende perspektiv et forsøg på epokalt at forklare, hvordan økonomien har udviklet sig igennem forskellige samfundsøkonomi- ske perioder, som benævnes på baggrund af de enkelte perioders økonomiske tilbud og output eller deres tilsvarende dominerende arbejdsdomæner (Pine & Gilmore,

⁴² Men det gør Pine til gengæld sammen med Korn i en senere publikation, hvor oplevelsesska- belse i blandingskontinuumet imellem det fysiske og det virtuelle er det centrale tema (Pine & Korn, 2011). Se mere herom senere i dette kapitel.

⁴³ De forskellige former minder meget om det, man inden for forretningsmodellitteraturen kal- der for revenue streams eller revenue model, dvs. forretningsmodellens konkrete, økonomiske indtægtsmodeller. Se fx (Osterwalder & Pigneur, 2010). Denne analyse er yderligere udfoldet i (Boswijk et al., 2012, pp. 154–158) Perspektivet vedr. forretningsmodeller i oplevelsesøko- nomien vender jeg tilbage til i analysekapitlet, hvor forretningsmodelperspektivet også tages op.

2013, p. 25).⁴⁴ Dette giver de fem økonomiske æraer, som modellen inkluderer i dens endelige form. Opdelingen er ikke uden sammenhæng med traditionelle måder at opdele den økonomiske udvikling i den vestlige verden på. Det er en forholdsvis anerkendt historisk opfattelse, at vi har haft en primært agrarisk økonomi frem til industrialiseringens gennembrud i 1700-tallet (og også i en rum tid herefter), og det var efterfulgt af forskellige faser af industrialisering som primært driver af økonomien frem til servicesamfundets fremvækst i efterkrigstiden og efterfølgende overstigning af de industrielle sektors økonomiske betydning i de efterfølgende årtier. Det nye er om der vitterligt er tale om en oplevelsesøkonomi og om der er en væsentlig forskel på serviceøkonomi og oplevelsesøkonomi, sådan som Pine & Gilmore hævder, at der er (Pine & Gilmore, 2011, p. 3). Det er her værd at notere sig, at den femte, og ifølge Pine & Gilmore, endelige økonomiform, transformationsøkonomien, endnu ikke er

⁴⁴ Der har været en del strid om og forslag til, hvordan man bedst beskriver den økonomiform som flere har observeret fra omkring slutningen af 1990'erne (og nogen endda tidligere). Pine & Gilmore nævner nogle af de øvrige termer, der har været fremme såsom attention economy, dream economy, information economy, creative economy osv., og fastholder, at experience economy er det mest præcise og dækkende udtryk, da "what is new about this new economy is that experiences represent the basis of economic activity" (Pine & Gilmore, 2013, p. 31). De har dog ikke problemer med andre filosofiske, sociologiske eller geografiske vinkler på fænomenet, såsom oplevelsessamfund (Schulze) Dream Society (Rolf Jensen) eller The Creative Class (Richard Florida) eftersom de beskriver et andet fænomen end den rent økonomiske aktivitet og dets output. Jeg finder denne argumentation grundlæggende solid og konsistent. Problemet forsvinder dog ikke helt og med, at det er vanskeligt at påvise, at vi egentlig har bevæget os ind i en oplevelsesøkonomi, da den statistisk og BNP-mæssigt er svær at måle. De statistiske indikatorer og branchekoder Pine & Gilmore anvender for at opgøre den økonomiske udvikling i forhold til oplevelser og transformationer osv. i de få statistiske opgørelser over økonomisk udvikling, der er med i bogen, diskuteres i nogle få fodnoter, hvor det også nævnes, at forfatterne benytter kvalificerede gæt til at bestemme, hvor meget af værdiskabelsen inden for visse områder, der er oplevelsesbaserede (Pine & Gilmore, 2011, pp. 20–21 & 272–273). Dermed kan det bestemt ikke udelukkes, at der er statistiske udfordringer med måden værditilvæksten opgøres på. Særligt ikke da en betydelig del af den værditilvækst, der advokeres for i The Experience Economy stammer fra oplevelsesbaseret innovation af varer og services. Dvs., den ekstra værdi et produkt eller en service får ved at blive tilsat et oplevelseselement. En værditilvækst, der har vist sig notorisk svær at afgrænse og dermed måle, og som ofte defineres forskelligt fra studie til studie, alt efter hvad der er i fokus og, hvad man ønsker at påvise. Bille og Lorenzen har bl.a. behandlet denne problematik forholdsvis grundigt (Bille & Lorenzen, 2008).

udfoldet på bogens udgivelsestidspunkt (Pine & Gilmore, 1999).⁴⁵ Eftersom et væsentligt formål med bogen er at pege på oplevelsesøkonomien som en ny form for økonomi under udvikling, må man også sige, at det er forholdsvist ambitiøst allerede at fremsætte endnu en økonomiform, når man ser på, hvor udstrakt i tid de øvrige økonomiformer har været. Dog sker der en stigende acceleration i skiftene, som er bemærkelsesværdig og kunne give fartblindhed, hvis ikke det var fordi, at transformationsøkonomien er den endelige økonomiform ifølge Pine & Gilmore. Sundbo har også noteret sig denne udvikling og stigende acceleration i samfundstyper, der skyldes, at tyngden i et samfund løbende trækkes i den retning, der giver økonomisk vækst, velfærd og arbejdspladser (Sundbo, 2008).

Sundbo er også enig så langt, at vi fra omkring 1950'erne og frem i stigende grad har set fremvæksten af et post-industrielt samfund, hvor der i stedet for produktionsoptimering er blevet lagt væk på temaer såsom internalisering af information og viden – temaer som har udspillet sig parallelt med udviklingen af servicesamfundet op igennem 1970'erne og 1980'erne. Sundbo er dog lidt i tvivl om, hvorvidt oplevelser skal ses som et selvstændigt værditilbud og økonomiform, som Pine og Gilmore mener, eller om det nærmere skal ses som en overbygning på serviceøkonomien (Sundbo, 2008). Da forholdet imellem oplevelser og services har været et centralt teoretisk tema i udviklingen af oplevelsesøkonomien, vil jeg senere vende hertil. Der er dog klare indikationer på, at oplevelsesøkonomien på nogle grundlæggende parametre adskiller sig fra serviceøkonomien, som jeg senere vil komme ind på. Det følger imidlertid som en teoretisk nødvendighed ud fra Pine & Gilmores tankegang, at oplevelsesøkonomien på et tidspunkt bliver til transformationsøkonomi. Dvs., en økonomiform, hvor

⁴⁵ Pine & Gilmore kalder transformationsøkonomien for den femte og endelige økonomitype. Det virker umiddelbart ulogisk, at der kan fremsættes en endelig økonomitype i økonomisk, evolutionært udviklingsskema, som *The Progression of Economic Value* må sige at være. Ifølge Pine & Gilmore kan alle andre økonomiske tilbud kommodificeres, dvs., at de falder nedad i værdihierarkiet igen, når de er blevet tilstrækkeligt trivielle eller udsat for tilstrækkeligt konkurrence. Dette kan ikke ske med sande transformationsøkonomiske værditilbud, da det væsentligste aspekt i transformationen er forholdet imellem guiden og den guidede. Det er et unikt forhold der kun fungerer, hvis det er perfekt customiseret til den person, der gennemgår transformationen. Grunden til at der ikke kan komme yderligere økonomityper efter transformationsøkonomien er, at det endelige mål for transformation er perfektion, hvortil Pine & Gilmore svarer, at ifølge dem "there can be no sixth economic offering because perfecting people falls not in the domain of human business but under the province of god, the Author and Perfecter of our faith" (Pine & Gilmore, 2011, p. 299). Argumentationen skifter således over til at være personlig og værdibaseret – perfektionsøkonomi hører ifølge Pine & Gilmore ikke til inden for rammerne af kommerciel, menneskelig forretningsaktivitet. På den anden side, vil det måske også have et begrænset forretningsperspektiv eftersom forbrug typisk er drevet af enten det vi har brug for at opretholde livet eller det vi på den anden side ønsker for at optimere livet eller blot slet og ret begærer af den ene eller anden årsag. Perfektion ville således i et perspektiv være enden på den efterspørgselsmotor.

det afgørende økonomiske tilbud er at tilbyde kunder og brugere forandringer af dem selv. Det kunne være som i det nævnte kaffeeksempel ovenfor, hvor en event tilbyder ny viden om kaffe og kaffetilberedning.

Andre oplagte eksempler på dette fra *The Experience Economy* er fx uddannelse, sundhedspleje og pædagogisk praksis. I princippet alle tænkelige aktiviteter, som ikke primært udføres for aktiviteten i sig selv, men lige såvel for det forandringsspektiv, de kan afstedkomme for den aktive deltager. I praksis er det svært at se forskel på den distinktion imellem oplevelsesøkonomi og transformationsøkonomi, som andre oplevelsesteoretikere peger på imellem oplevelsesbegreberne *erlebnis* og *erfahrung*, eller på dansk: oplevelse og erfaring. Og flere teoretikere peger også på, at den psykologiske struktur eller motivation i oplevelser er erfaring og at erfaring afstedkommer forandring eller forvandling (Boswijk et al., 2012, p. 56; Jantzen et al., 2011, p. 47). Med andre ord: visse typer af oplevelser ansporer forandring. Forandring ses således fra andre teoretiske perspektiver, som en indlejret del af oplevelsesprocessen – oplevelser ”rummer nemlig altid kimen til transformation” (Jantzen et al., 2011, p. 43). Dermed er det lidt uklart, hvad den fundamentale forskel er på oplevelsesøkonomi og transformationsøkonomi. Der er selvfølgelig gradforskelle på, hvor transformerende forskellige oplevelser er osv., men dette betoner Pine & Gilmore ikke så tydeligt. Forskellen er selvfølgelig, at disse teoretikere retter sig imod den psykologiske opfattelse af oplevelser, dvs. oplevelsen i brugeren/kunden, som vi vender tilbage til nedenfor, imens Pine og Gilmore taler om de økonomiske tilbud og outputs, dvs. produktionen af oplevelsen eller rammerne for oplevelsen. Bortset fra den forskel i perspektiv er det dog svært at se forskellen, og der er umiddelbart ikke mange ud over Pine og Gilmore, der opfatter oplevelsesøkonomi og transformationsøkonomi, som noget adskilt. På et senere tidspunkt omtaler Pine og Gilmore også selv netop dette aspekt og sætter dermed mere eller mindre lighed imellem transformationer og erfaringsoplevelser, som de således har foregrebet i den oprindelige bog (Pine & Gilmore, 1999) og 1998 uden måske at være helt præcise med begrebsbrugen (Pine & Gilmore, 2013, p. 33).

Relationen og forskellene imellem de enkelte økonomityper, kaldes for Economic Distinctions, som medfører en lang række distinktioner og implikationer, der i skemaform opstilles således:

<i>Economic distinctions</i>					
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences	Transformations
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience	Transformation
Economic function	Extract	Make	Deliver	Stage	Guide
Nature of offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable	Effectual
Keyattribute	Natural	Standardized	Customized	Personal	Individuel

Method of supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration	Sustained through time
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager	Elicitor
Buyer	Market	Customer	Client	Guest	Aspirant
Factors of demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations	Traits

Figur 23 - *Economic Distinctions* (Pine & Gilmore, 2011, p. 253)

Der er mange implikationer af denne skematiske opstilling af forskelle imellem de enkelte økonomityper. Også flere end jeg umiddelbart kan redegøre for her, men jeg vil fremdrage de meste centrale tanker fra dette skema, da det også betoner de centrale elementer fra Pine og Gilmores teori om oplevelsesøkonomi og værdiskabelse.

Mest centralt i Pine & Gilmores teori står ideen om oplevelsesproducenten som en iscenesætter (stager). Teatermetaforen er bevidst valgt, og de ser eksplicit oplevelsesøkonomien som en scene, hvor de bedste virksomheder iscenesætter deres værditilbud for kunden. Dette er den primære forretningsaktivitet for kommercielle aktører i oplevelsesøkonomien. Derudover bevæger værditilbuddets (offering) natur sig fra det generiske under råvarekategorien, det håndgribelige under varer til det uhåndgribelige under service, det erindringsmæssige under oplevelser og endda det endelige resultat af forandring under transformationsøkonomien. Råvarer, varer og produkter eksisterer uden for selve kunden som fysiske fænomener, services eksisterer i en relation imellem producent og kunde, men oplevelser eksisterer inde i kunden og er kun for alvor værdifulde, når de afsætter sig erindringsspor. Endelig vurderes transformationsøkonomiske værditilbud ifølge Pine & Gilmore på baggrund af deres reelle effekt i forhold til det mål, der er sat op for forandringen (Pine & Gilmore, 2011, pp. 17–21). Som iscenesætter (stager) bliver virksomheden en rammeskaber for kundens oplevelse, der på den måde ifølge Pine & Gilmore er med til at rykke virksomhedens værditilbud op i værdihierarkiet. Værditilbuddet bliver dermed udvidet med en ekstra dimension:

The company –we’ll call it and experience stager – no longer offers goods or services alone but the resulting experience, rich with sensations, created within each customer. All prior economic offerings remain at arm’s length, outside the buyer, but experiences are inherently personal. They actually occur within any individual who has been engaged on an emotional, physical, intellectual, or even spiritual level. The result? No two people can have the same experience – period. Each experience derives from the interaction between the staged event and the individual’s prior state of mind and being. (Pine & Gilmore, 2011, p. 17)

På sin vis kan det godt være påfaldende, at Pine & Gilmore er så tydelige omkring oplevelsens personlige eller individuelle kvaliteter og det interaktive element i genereringen af oplevelser, da de fra flere steder er blevet kritiseret for netop, at overse det

aspekt, at oplevelser ikke kan gives intravenøst til modtageren, men at oplevelsen netop kræver brugerens aktive medvirken for at kunne lykkes (Boswijk et al., 2012; Jantzen & Rasmussen, 2007). I en senere publikation kommenteres også på denne kritik, hvoraf det fremgår at selvom de generelt har beskæftiget sig med produktions-siden af oplevelsen, altså virksomhedens og iscenesætterens side, og at de ikke er gået så meget ind i de psykologiske, adfærdsmæssige og politiske sider af oplevelsesøkonomien, så anerkender de, at den oplevendes individuelle perspektiv og kontekst også er væsentlig, hvorfor det er væsentligt at andre bringer ny viden frem om dette (Pine & Gilmore, 2013, p. 34). Måske er dette også grunden til, at der ikke figurerer en præcis definition af, hvordan oplevelse skal forstås i *The Experience Economy*, og at dette kan komme til at give et upræcist billede af, hvad oplevelsesøkonomi dermed er. Hvad er præcist oplevelseselementet i værdiskabelsen? Hvordan skal det operationaliseres, hvad er målet vi arbejder henimod? Et forhold, der også har irriteret andre teoretikere inden for oplevelsesøkonomien:

At Pine og Gilmore ikke er begrebsmæssige sværvægttere ud i det begrebsafklarende, og at de tilsyneladende ikke finder begrebspræcision synderligt oplevelsesrigt, er en fatal mangel ved bogen. Det begreb, som det hele handler om – nemlig oplevelse, experience – defineres overhovedet ikke. Bogen efterlader derfor læseren med en frustrerende oplevelse af, at den nye økonomi er særdeles vigtig, anderledes og atgpåkaldende. Hvad det hele så i grunden drejer sig om, er imidlertid umuligt at finde ud af. (Jantzen & Rasmussen, 2007, pp. 29–30)

Det er en ganske hård kritik af Pine og Gilmore. Og måske også rigeligt hård eftersom man efter alt at dømme godt kan arbejde med at knytte oplevelselementer til sine værditilbud uden nødvendigvis at have en helt præcis, akademisk definition af, hvad en oplevelse er. De fleste har formentlig en intuitiv forståelse af, hvad oplevelse er. Desuden er der adskillige ansatser i *The Experience Economy* til at udlægge en forståelse af oplevelse uden at begrebet formuleres helt præcist. Fx kan experience realms modellen (Pine & Gilmore, 2011, pp. 41–63) sammen med flere sideordnede bud på, hvordan man arbejder med skabelse af oplevelser ses som en grundlæggende forståelse af, hvad oplevelser er. Det synes således ikke helt umuligt at gennemskue, hvad det hele drejer sig om. Men det er korrekt, at en formel diskussion af, hvad en oplevelse ikke fremgår på systematisk vis, og det kunne Pine og Gilmore uden tvivl med fordel have inkluderet. Desuden er der rigtig mange små, fragmenterede eksempler i bogen, når de enkelte pointer og koncepter skal illustreres. Så mange at man som læser kan tabe tråden lidt og progressionen i den samlede argumentation omkring oplevelsesbaseret innovation og værdiudvikling, kan blive svær at følge. Nu er dette imidlertid ikke en boganmeldelse, men et forsøg på at forstå kernen af Pine og Gilmores teori og argumentation og dermed analysere, hvad der har været de væsentligste bidrag til den efterfølgende forskning i relationen imellem oplevelser, økonomi, værdiskabelse og innovation. Og her er det klart, at det må betragtes som en mangel, at der ikke etableres en systematisk relation imellem typer af customisering, typer af

oplevelser og innovationspotentiale mm. Det er en barriere for at udvikle en systematisk metode for oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. Vi vender endvidere tilbage til en kort diskussion af forståelser af oplevelser nedenfor.

Pine og Gilmore anerkender også i den senere diskussion af indvendinger imod *The Experience Economy*, at der synes at have været en bevægelse henimod, at kunderne gerne vil være mere aktivt involverede i oplevelsesskabelsen. Fra flere sider er det blevet anfægtet, at de i deres staging-metaforik ikke har haft blik for denne aktive medskabelse, denne co-creation proces, og at de forfægter et ret mekanisk og inaktivt menneskebillede på vegne af forbrugeren (Boswijk et al., 2012, 2007; Jantzen & Rasmussen, 2007; Jantzen, Rasmussen, & Vetner, 2006; Kvinen, 2015). De opretholder dog, at de netop har haft et co-creation perspektiv inkluderet i deres teoretiske rammeværk fra starten, idet "All experiences are co-created, as we've always believed, because once again they happen inside the individual person in reaction to what is staged outside that person" (Pine & Gilmore, 2013, p. 34).⁴⁶ En anden grund til at Pine & Gilmore hævder at have haft fokus på kunden fra starten er det integrerede fokus på mass-customization, som i princippet, er den proces, der flytter virksomhedernes værditilbud op i værdihierakiet, idet "Mass Customization can be achieved only through the committed involvement of employees, of suppliers, of distributors and through the involvement of end customers themselves both in the identification and fulfillment of their wants and needs" (Pine, 1993, pp. 109-110. Her citeret i Pine & Gilmore, 2013, p. 34). Vi vender tilbage til mass customization, som er et af de centrale redskaber i Pine & Gilmores forståelse af værdiskabelsesprocessen

Som et andet af de afgørende elementer i forhold til værdiskabelse og forretningsudvikling med oplevelser, kan man fremhæve at værditilbuddet, selve oplevelses-varen, er et ikke-fysisk fænomen, som dybest set udspiller sig i kunden selv. Hvordan værdisætter man et så subjektivt fænomen og hvordan ved man om kunden eller brugeren i det hele taget har opnået den intenderede oplevelse, som afsætter sig varige erindringsspor? Den traditionelle økonomiske opfattelse fra Adam Smith og fremefter anså de fysiske varer og effekter for at være beviser på det fysiske arbejde, der var

⁴⁶ Som allerede nævnt er det ikke afsnittets egentlige formål at diskutere udviklingen fra 1999 til 2011 udgaven *The Experience Economy* med mindre, der er tale om eksplicite tilføjelser eller udviklinger i den senere udgave. Der er dog en del af. Hele opfattelsen af oplevelser som noget der opstår i interaktion, co-creation tankegangen og de forskellige tilgange til mass-customization er imidlertid repræsenteret allerede i den oprindelige bog. Der er dog nuanceforskelle. Fx er Build-A-Bear eksemplet på side 134 af 2011 (Pine & Gilmore, 2011) udgaven nyt i forhold til 1999 (Pine & Gilmore, 1999) udgaven. Forfatterne har formentlig følt, at det var et godt eksempel at have med i en bog om oplevelsesøkonomi og Build-A-Bear har mange steder været brugt som en paradigmatiske case i oplevelsesøkonomien. Et andet forhold er det rent praktiske – mange af de eksempler, der har været anvendt i den første udgave, kan være uaktuelle i anden udgave, fx kan produktet være trukket af markedet eller virksomheden kan være gået konkurs eller opkøbt eller andet.

blevet udført for at frembringe dem, hvorfor fysiske produkters værdi og pris mere direkte afspejler det ressourceforbrug, der lagt i dem (jeg følger her Poulsson, 2014). Det manuelle arbejde og øvrige omkostninger, der er lagt i produktet determinerer dets værdi og dermed dets pris. Derfor er det på en måde ulogisk at uhåndgribelige tilbud så som services, oplevelser og transformationer kan repræsentere en positiv værdiudvikling, som er hele det økonomiske grundlag for oplevelsesøkonomien. Andre, fx John Stuart Mill, har i stedet fokuseret på funktionaliteten af produktet, dvs. dets anvendelighed i en given situation, som udgangspunktet for dets værdiansættelse. Smiths og øvriges synspunkter er siden hen blevet nuanceret væsentligt i den neoklassiske økonomiske teoridannelse, og et væsentligt aspekt i almindelig økonomisk forståelse af services og oplevelser kan findes i distinktionen imellem den objektive værdiansættelse (også kaldet exchange value) og den oplevede, subjektive værdi (også kaldet value-in-use). Det er således ikke sådan, at der ikke har været value-in-use tidligere i historien. Den industrielle og økonomiske toning har bare mere været lagt på selve varen og den nytteværdi, hvilket vil sige exchange-value, som der har været en tendens til at producenterne har kontrolleret i det industrielle masseproduktionssystem. Meget af denne logik er dog ved at ændre sig i disse år, hvilket vi også vi komme nærmere ind på nedenfor i forbindelse med værdiafsnittet. Af klassiske økonomer, har den østrigske økonom Bøhm-Bawerk beskæftiget sig indgående med denne distinktion i værdiskabelse. Poulsson skriver:

Objective value (exchange value) is commonly seen as the monetary amount achieved for the product through market demand (as both price and value are commonly expressed in money). Subjective value (value-in-use) is based on the evaluation of a specific product by a singular person in a particular context. A product may be very important to obtain for a consumer at a particular time and place (an umbrella on a rainy day), not at another (not raining). Subjective value helps us understand how and why different individuals often appraise the value of an offering differently, likewise why even the same individual may vary the value they place on the same product at different times. Von Böhm Bawerk wrote extensively on the basic principles of economic value in his work "Grundzüge der Theorie des Wirtschaftlichen Güterwerts" (Von Böhm-Bawerk, 1886). Here he sought to demonstrate how objective value should be seen as derived from subjective value. Therefore, he wanted subjective value to gain more attention and focus and argued that looking into human motivation should not solely be left to psychologist as human motivation is the basis for economic behavior. Economists could not shy away from the subject if economic phenomena where to be explained.

(Poulsson, 2014, pp. 11–12)

Dette er noget som oplevelsesvirksomheden naturligvis må overveje nøje, da det er afgørende for at opnå succes som en oplevelsesiscenesætter. Pine og Gilmore argumenterer ikke selv specielt teoretisk med henvisning til diskussion af værdiskabelse i

økonomisk perspektiv. Jeg har således foregrebet denne diskussion her, da det er nødvendigt for at få perspektiv på Pine & Gilmores ideer. Vi vender tilbage til både den økonomiske side af oplevelser og værdibegrebet senere i afhandlingen. Det særegene er således, som Pine & Gilmore også beskriver, at med oplevelser vil den subjektive værdiansættelse ikke være at finde i den fysiske genstand og dets indlejrede funktionelle værdi eller signalværdi da, "even though the work of the experience stager perishes with its performance (precisely the right word), the value of the experience lingers in the memory of any individual who was engaged by the event" (Pine & Gilmore, 2011, p. 18). Selvom oplevelser således er ikke-fysiske produkter, så efterspørger kunder i høj grad mindeværdige oplevelser eftersom vellykkede oplevelser indlejrer sig i mennesker og skaber en forandret psykisk tilstand af tilfredshed eller lykke. Et vellykket oplevelsesværditilbud, der kan skabe den eftertragtede tilstand vil således ifølge Pine & Gilmore ligge højt i værdihierarkiet:

Companies that create such happiness generating experiences not only earn a place in the hearts of consumers but also capture their hard-earned dollars – and harder-earned time. The notion of inflation as purely the result of companies passing along costs is not valid; higher prices also indicate greater value, especially in the way people spend their time. The shift in consumer (and business) demand from commodities to goods to services and now to experiences shifts the prototypical "market basket" to these higher-values offerings – more that government statisticians take into account, we believe. (Pine & Gilmore, 2011, p. 19)

Oplevelser i økonomisk henseende er således et ikke-fysisk værditilbud, der ligger højt i værdihierarkiet, og som forbrugerne i stigende grad orienterer sig imod. Den økonomiske værdi ligger i kundens eller brugerens oplevede værdi af den iscenesatte oplevelse, og er således delvist en subjektiv størrelse, idet oplevelser er personlige og således ikke er mulige at styre fuldstændigt af iscenesætteren. Men med den rette viden om oplevelser, kan man dog blive bedre til at iscenesætte oplevelsen, sådan at muligheden for at skabe en positiv oplevelse hos opleveren er højere, hvilket i princippet, er det centrale aspekt i oplevelsesdesign, der som jeg allerede har været inde på, kan ses som den konkrete, operationelle side af oplevelsesøkonomiens idealer og værdier. Den vellykkede oplevelse sætter sig i den oplevende som erindringsspor. På denne måde bliver oplevelsesøkonomien i *The Experience Economy* først og fremmest en teori om øget værdiskabelse via psykologiske respons (oplevelse og erindringsspor) hos kunden. Som det fremgår af citatet ovenfor, vurderer Pine og Gilmore, at søgningen imod de højere rangerende værditilbud er større end almindelige forbrugsstatistikker. Det er derfor ifølge Pine & Gilmore ikke svært at forstå, at der er at stigende antal virksomheder, der pakker oplevelser omkring deres eksisterende varer og services, da de på den måde kan differentiere deres værditilbud og hæve værdien af det. Det er svært at afgøre spørgsmålet om denne trends repræsentation i de offici-

elle statistikker, men det kan konstateres, at det er en problematik, der har fulgt oplevelsesøkonomien lige siden; dens fulde omfang og betydning er svær at afgøre.⁴⁷ Pine og Gilmore har ikke som mange efterfølgende oplevelsesøkonomi-teoretikere været optaget af at definere, hvilke brancher der hører under oplevelsesøkonomien eller i hvilke kontekster eller arenaer oplevelsesbaseret værdiskabelse er specielt velegnet eller endsige om, der er kvalitativ forskel på oplevelser i forskellige kontekster og via forskellige kanaler. For dem er oplevelsesbaseret værdiskabelse en tankemåde, et værdiskabelsesgreb, der kan tilknyttes alle former for varer og services. I en passage i bogen argumenterer de for det generiske i dette perspektiv, ved at skitsere en fremgangsmåde, der på engelsk kaldes for ”*ing the thing*”. Det er en uklart, hvorvidt denne *ing* metode virkelig vil kunne transformere enhver vare eller service til et oplevelsesværditilbud, men det hævdes, at enhver vare eller service kan *ing*’es. Princippet i fremgangsmåden, er at den fokuserer på at styrke de oplevelsesaspekterne ved varen eller servicen fremfor bare dens funktionalitet, dvs. fx *sensorializing*, *colorizing*, *experializing* osv. Men det er nok lidt tvivlsomt om man kan *ing*’e sig hele vejen til succes i oplevelsesøkonomien. Men på dette punkt er det tydeligt, at Pine & Gilmore også bevæger sig ind i oplevelsesdesign sfæren, og en væsentlig del af The Experience Economy (Pine & Gilmore, 2011) drejer sig da også om, hvordan virksomheder kan styrke deres oplevelsesværditilbud og skabe ny værdi via experience innovation.

Det fremgår efterhånden, at der centralt i Pine og Gilmores forretningstænkning eller filosofi, er indeholdt en innovationstankegang, der drejer sig om at skabe ny værdi og dermed modvirke den commoditization proces, som illustreres via de nedadgående pile i figur 5. Oplevelser har potentialet til at differentiere produkter og services og rummer også en høj værdi i sig selv (Pine & Gilmore, 2011, pp. 20–21). Oplevelser og oplevelseselementer skal dog løbende fornyes, forandres udvikles – ellers bliver de også i sig selv rutine, og dermed indtræder commoditization, hvorved varer og services værdi uundgåeligt trækkes ned under konkurrenters pres, iderighed og foretag-somhed. Selv oplevelser som differentieringsmekanisme, vil være udsat for efterlig-ning og konkurrence på den lange bane (Pine & Gilmore, 2011, pp. 244–245). Et

⁴⁷ Og fx italesat grundigt på konferencen More Creative i Århus, 10. november 2015. Her blev diskussionen dog ikke rammesat under begrebet oplevelsesøkonomi, men under begrebet Kreativ Økonomi dvs., den økonomi der direkte og indirekte relaterer sig til de kreative erhverv, hvor det også er meget vanskeligt at opgøre den værdiskabelse, der kommer ud af at anvende kreativitet og kreative kompetencer i andre erhverv end den kreative kerne. På konferencen lanceredes en rapport, som gjorde et nyt forsøg på at vurdere den kreative økonomi i Region Midtjylland (Oxford Research A/S for Region Midtjylland, 2015).

commoditized⁴⁸ produkt er et anonymt produkt, der ikke har egenskaber, der differentierer det i kundernes øjne, og dermed har en lav oplevet værdi. I en commoditized konkurrencesituation er det efterhånden kun prisen, der differentierer produkterne, fortjenesten minimeres imod nul og nytænkning og udvikling forsvinder (Pine & Gilmore, 2011, p. 1). Det er et strategisk scenario, der minder meget om det Michael Porter kalder for Wars of Attrition (Porter, 1996), hvor fokus er på omkostninger og tilskæring og ikke differentiering ved at finde ny veje til at møde kundernes behov og ønsker på. En vej der efterhånden fører til generel forarmelse. Se mere om Michael Porter og strategi i den i afhandlingen inkluderede e-bog af Haslam & Smed (2017) Det er således forholdsvis tydeligt, at Pine og Gilmore lægges sig op af den strategiske tradition, der ser differentiering, som den bedste vej til at skabe vedholdende konkurrencefordele. Og oplevelsesinnovation er en sådan strategisk fremgangsmåde, der kan sikre ny og øget værdi for virksomhederne og for samfundet som helhed. Selvom det ligger som en underliggende forståelse hele vejen igennem *The Experience Economy* ekspliciteres Pine & Gilmores innovationsfilosofi dog tydeligst i en anden publikation:

That is what we desperately need in business today: experience innovation. Why? Because we are now in an experience economy, where experiences - memorable events that engage people in inherently personal ways – have become the predominant economic offering. It eclipsed the Service Economy that flowered in the latter half of the twentieth century, which in turn superseded the Industrial Economy, which itself supplanted the agrarian economy...Innovation is the great decommo-ditizer, for by definition if it is truly new, it is truly differentiated, as no one else has the same capability: competitors cannot create that same value at any price. (Pine & Korn, 2011, pp. 3–4)

I den forstand er der ikke stor forskel på Pine og Gilmores (og Korns!) forståelse af oplevelsesinnovation og klassiske forståelse af innovation og differentiering inden for Strategic Management feltet, henholdsvis Positioneringsbaseret strategi og Ressource

⁴⁸ Jeg har her valgt at bevare den engelske term commoditized, da jeg ikke umiddelbart har fundet en egnet dansk term. Det danske begreb kommodificering er et begreb med marxistiske/ideologikritiske rødder, der betegner den proces, at kapitalistisk økonomi langsomt ekspanderer og inddrager stadig flere elementer på markedet, fx kulturprodukter, familierelationer, følelser, data om os selv osv., som man tidligere ikke har betragtet som egentlige varer. Men det er ikke det, der menes med commoditized i den form Pine og Gilmore anvender det. Her der i stedet tale om “The process of becoming a commodity, meaning higher volumes, less differentiation, wider availability, and usually lower prices. It has been argued by some economists that in today's economy the process of commoditization will become increasingly common due to the faster pace of innovation.” (Doyle, 2011). På engelsk er der således forskel for begreberne commodification, som svarer til det danske kommodificering og commoditized, som betegner, at en vare bliver anonym og bevæger sig nedad i værdihierarkiet.

Based View of the Firm teorierne, som jeg behandler grundigt andetsteds i kapitel 5: *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2007). Det særlige hos Pine & Gilmore og i oplevelsesøkonomien er naturligvis, at det er oplevelsesfaktorer, der afstedkommer differentieringen. Relation imellem disse opfattelser af innovation og strategi samt oplevelseselementerne på systematisk vis, er der behov for mere forskning i, så der kan anlægges en mere systematisk metode på oplevelsesbaseret innovation end tilfældet er i dag.

For at få hele indholdet af Pine og Gilmores version af oplevelsesøkonomien med, er jeg nødt til også at nævne, at de i forlængelse af ovennævnte overvejelser ser oplevelses- og transformationsøkonomien, som en nødvendig udvikling i økonomien generelt, hvis der skal skabes forsat vækst og udvikling. Det er en slags slagord, der gentages flere gange undervejs i *The Experience Economy* og andre udgivelser af Pine & Gilmore (fx Pine & Gilmore, 2013, p. 22):

So let us here be most clear: goods and services are no longer enough to foster economic growth, create new jobs and maintain economic prosperity. To realize revenue growth and increased employment, the staging of experiences must be pursued as a distinct form of economic output. Indeed, in a world saturated with largely undifferentiated goods and services the greatest opportunity for value creation resides in staging experiences. (Pine & Gilmore, 2011, p. IX)

Som vi allerede har været inde er det en forholdsvis svagt underbygget hypotese eller teori rent statistisk, og da den samtidig vedrører fremtiden, og således markerer en normativ holdning til, hvad virksomheder bør gøre, må man karakterisere det som en lidt profetisk dom. Det er svært at afgøre på baggrund af vores nuværende viden og data, hvorvidt Pine og Gilmores profetier vil vise sig at holde stik. Der er gode argumenter herfor, og der kan også aktuelt iagttages mange tendenser, der underbygger oplevelsesøkonomiens og den kreative økonomis fortsatte fremvækst, hvoraf jeg bl.a. har nævnt nogle i indledningen. Vi er nødt til at anerkende den præmis, at Pine & Gilmore kan tage fejl her, og det ikke er oplevelser, der nødvendigvis vil skabe det næste store spring i væksten i den vestlige verden. Flere argumenter omkring udflytning af produktion og service erhverv har i skyggen af finanskrisen vist sig ikke at holde stik, og der har i stedet været en modreaktion, hvor flere vestlige regioner, herunder både USA og Europa, har søgt at skabe produktionsarbejdspladser igen og også bringe noget af det tabte hjem igen. Ligesom råstofferne endnu ikke har tabt deres centrale betydning for økonomien. Omvendt er der også andre grunde til dette, som ikke nødvendigvis har den stor betydning for udviklingen af oplevelsesøkonomien. Så længe der er tilstrækkelig med ivesked i den vestlige verden kan man godt forestille sig, at efterspørgsel efter oplevelser og kreativ udfoldelse vil vare ved, hvilket tendenserne viser. Den centrale driver er forbrugernes fortsatte interesse og efterspørgsel efter disse elementer. Citat ovenfor tjener til at vise deres forretningsfilosofi

og tro på, hvilken central rolle oplevelser som værdiskaber har. Og det har haft stor indflydelse på det oplevelsesøkonomiske felt i efterfølgende år.⁴⁹

Afslutningsvis skal det også fremhæves, at de har en tydelig schumpeteriansk inspiration i deres økonomi- og innovationsopfattelse. Joseph Schumpeter er den østrigske økonom, som har været central for forståelsen af innovationsbegrebets betydning i kapitalistisk økonomis udvikling, og er alment anerkendt, som værende den teoretiske grundlægger af evolutionsøkonomien (Andersen, 2009; Joseph Alois Schumpeter, 1994). Schumpeter og evolutionsøkonomien samt den innovationsforståelse, der indeholdt heri behandles andetsteds i afhandlingen i e-bogen *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017), og jeg vil senere diskutere oplevelsesinnovation nærmere i forhold til innovationskonceptet generelt. Denne økonomiforståelse ligger formentlig også til grund for ideen om den dynamiske udvikling *The Progression of Economic Value*, idet denne model er tæt

⁴⁹ Som nævnt har Pine og Gilmore mødt kritik fra mange vinkler (hvoraf nogen de væsentlige kritiktemaer er nævnt i gennemgangen), hvilket er naturligt, når man tager i betragtning hvor stor udbredelse *The Experience Economy* har fået og dens relativt populære stil, der dog camoufleres i at temmelig omfattende note apparat. En for denne afhandling relevant indvending kan ses i Morris Holbrooks artikel *The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment* (Holbrook, 2000). Heri indvender han, som jeg allerede har diskuteret, at der ikke er noget egentligt i nyt i at se oplevelseselementer, som en væsentlig del af forbruget. Derudover indvender Holbrook, at 1) det er svært at se alle kunder/brugere involveret i oplevelses- og transformationsaktiviteter som gæster. I visse sammenhænge fx uddannelse og sygehusindlæggelse, vil man gerne bibeholde en vis professionel, elitær distance. 2) Økonomien udvikler sig ikke nødvendigvis lineært fremad i værdihierakiet. Dette kunne også blot være et udslag af et smart skema, der gør det muligt for profetiske konsulenter at komme med bud på de næste økonomitype, og råd til, hvordan man skal agere deri. Se også (Holbrook, 2001). 3. Pine og Gilmores analyse er grundlæggende forkert, da der har været relation imellem varer, services og oplevelser altid. Enhver forbrugssituation har siden Adam og Eva foranlediget en eller anden form for oplevelse. Man kan jo omvendt indvende over for det sidste argument, at Pine og Gilmore ikke siger, at der ikke altid har været oplevelse, men at det blot er siden slutningen af 1990'erne, at oplevelser ser ud til at indtage en dominerende rolle i økonomien og dermed også forbruget. Dermed er det også meget plausibelt, at der er læring fra tidligere teoretiske overvejelser i marketing og produktion, der kan informere og udvikle oplevelsesøkonomiens teoretiske grundlag.

knyttet til idegrundlagt i evolutionsøkonomien.⁵⁰ Ideen om oplevelsesbaserede værditilbud som en afgørende differentieringsfaktor i denne udvikling er også knyttet til evolutionsøkonomien forestilling om innovation, idet nye ideer og værditilbud løbende presser andre til side i en fortløbende entreprenuriel udvikling af nye produkter, services og oplevelser. Det er ikke noget, der sker på en dag, men i et længere perspektiv er den oplevelsesorienterede tendens led i et større strukturelt skifte:

...we have always viewed the experience economy as a long-term structural shift in the very fabric of advanced economies. The forces of creative destruction take time. New forms of economic output do not come automatically. They require individual people and individual enterprises to take action, to abandon old industrial and Service Economy paradigms in order to introduce new experiences and transformations. (Pine & Gilmore, 2011, p. XViii)

Det er den fælles tyngde af den enkelte dynamiske oplevelsesentreprenør, der skaber det dybere skifte i økonomien. En stadig strøm af oplevelsesinnovationer vil bringe det økonomiske system ud af ligevægt, og give plads for stadig flere nye oplevelsesentreprenører, der bringer ny dynamik og værdi til økonomien. I den proces vil de bærende værditilbud fra de gamle økonomiske strukturer imidlertid miste noget af deres relevans og værdi. De vil blive ofre for kreativitetens ødelæggende kraft og bliver på den måde commoditized. Eller sådan kunne man i hvert fald tolke Pine & Gilmores teori ud fra et evolutionsøkonomisk standardskema (Joseph Alois Schumpeter, 1994). De formulerer det selv således:

The growth of both the Industrial Economy and the Service Economy brought with it a proliferation of offerings that did not exist before imaginative companies invented and developed them. That's also how the Experience Economy will grow, as companies tough out what economist Joseph Schumpeter termed the "gales of creative destruction" that constitutes business innovation. Those businesses that relegate themselves to the diminishing world of goods and services will be rendered irrelevant. To avoid this fate, you must learn to stage a rich, compelling experience. (Pine & Gilmore, 2011, p. 39)

⁵⁰ Anne Lorentzen forsøger andetsteds at analysere oplevelsesøkonomien på et evolutionsøkonomisk grundlag i et planlægningsperspektiv. Se (Lorentzen, 2011). Jeg har endnu ikke set oplevelsesinnovation analyseret fra en evolutionsøkonomisk synsvinkel med henblik på innovationsdynamik og værdiskabelse. Men den forståelse Pine og Gilmore prøver at lægge på oplevelsesøkonomien er således ikke enestående. Jeg vil også vende tilbage til det evolutionære innovationsperspektiv i kapitlet om innovation og konkurrencekraft i *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017)

Også her er vi imidlertid nødt til at anerkende, at Pine & Gilmore kan tage fejl. Der er ikke tale om et argument baseret på data. Vi kan ikke vide med sikkerhed, at økonomien gennemgår et strukturelt skifte, og at vi i disse år er vidner til den kreative destruktions rensende effekt, hvorfra en ny industriel struktur og økonomi vil rejse sig. Schumpeters ideer om økonomiske bølger, herunder de langstrakte Kondratiev bølger, er også genstand for omfangsrig fagøkonomisk diskussion. Der er dog nok af eksempler og interesse til at understøttet, at der er noget om snakken, og den Schumpeterianske innovationsforståelse giver en god metaforisk forståelse af, hvad et er for en udvikling økonomien undergår, og hvordan man som forretningsdrivende kan agere heri. Hvad der kan konstateres, er imidlertid som allerede nævnt, at der fra forskningsmæssig, videnskabelig og politisk side har været en stigende interesse for oplevelser og oplevelsesøkonomi og at der også kan spores en stigende kommerciel udnyttelse af oplevelselementer, som fx de mange eksempler fra oplevelseslitteraturen demonstrerer. Men om det ligefrem er et grundlæggende strukturelt skifte er naturligvis svært at konstatere endeligt på nuværende tidspunkt. Det kunne dog ligne en tendens. I forhold til denne diskussion vil jeg således for nuværende foreslå, at forskningen indtager en lidt mere ydmyg mellemposition i lighed den Jon Sundbo også flere steder har givet udtryk for, fx:

However, such fundamental and functionalistic universal and historically eternal explanations [sociologiske og psykologiske, red.] may not automatically be valid and cannot predict a distant future. A more prosaic explanation could be that the modern man is bored because life does not demand so much effort. Experiences could reduce the boredom. This explanation still points to innovation as crucial to the experience economy because things have to be new to be interesting. It might be that this phase of making life interesting or reducing boredom will be short. Perhaps because the next step will be that people seek the meaning of life and, for example, go back to fundamental material needs (the 'simple life' movement that emphasizes less work, more environmental-friendly products and informal interaction with friends and family could be an indication of this). Pine and Gilmore (1999) who launched the experience economy theory have already predicted a new movement [transformationsøkonomi, red.]. However, as long as the experience economy lasts, innovation is still a necessity for it if the firms are to succeed in the global competition. (Sundbo, 2009)

Som Sundbo skriver, kan man forestille sig mange faktorer, der vil mindske oplevelsers og dermed oplevelsesøkonomiens relevans, fx en øget spirituel eller økologisk bevidsthed. Eller den transformationsøkonomi, som Sundbo eksplicit henviser til. Det kunne også være den økonomiske krise, som ikke mange havde forestillet sig på tidspunktet for oplevelsesøkonomiens lancering. Finanskrisen har dog ikke aflivet oplevelsesøkonomien og fokus her. Men i en senere artikel sporer Sundbo udviklinger imod, at oplevelsesøkonomien og for den sags skyld transformationsøkonomien, også orienterer sig imod mere produktivitetsforbedringer og effektivisering, og ikke kun

udmærker sig ved de blødere oplevelsesbaserede differentieringselementer i værditilbuddet. Sundbos overordnede argument, er at virksomhedernes interesse, forskningen og erhvervspolitikken, vil søge derhen, hvor der skabes mest værdi for kunder og brugere på baggrund af indsatsen. Derfor har fokus skiftet løbende fra varer og produktion over services til oplevelser og nu måske tilbage igen til fokus på pris og funktionel kvalitet, som det afgørende parameter i alle økonomiske sektorer:

In the current situation, it may be considered – as done above – whether the research and theory focus is, or will, turn back towards hard-core price-focus and functional quality aspects of the combined products: material aspects (good), instrumental problem-solving aspects (service) and expressive aspects (experience) (5). This is illustrated in the model by the dotted arrow. This possible contemporary change cannot necessarily be characterized as a move back to the service discourse. The current focus on productivity, technology and cost competition is common for all economic sectors. One may suggest that this leads to a view of goods, services experiences and even primary products (such as fish, game, metal) as combined (such as in Sundbo, 2015b). (Sundbo, 2015a, p. 115)

Sundbos argument er hovedsageligt teoretisk, dvs. det relaterer sig til forskningen i services og oplevelser og mulige forskelle og relationer her imellem. Vi kan endnu ikke afgøre den udvikling, der vil ske, men praktisk kan det få den konsekvens, at pris vil gøre comeback som et afgørende konkurrenceparameter, og dermed vil også tekniske og ingeniørmæssige faktorer blive centrale i oplevelsesøkonomien, da det hovedsageligt er teknologi, der driver produktivitet, som er den væsentligste faktor i en prisdreven konkurrencesituation. En anden måde at snuse på, som ses ofte i disse år, at virksomheder polariserer i højere grad end tidligere i enten et lavpris segment, so konkurrerer på pris og effektivitet og et high-end marked, hvor aktørerne differentierer sig på oplevelser, individualitet, identitetsskabelse osv. En udvikling der nok vil blive fortsat i de kommende år, men som vi formentlig også vil se blandingsformer af differentieringer på discountområdet på trods af, at det i princippet er kontraintuitivt.

Jeg har diskuteret forskellige positioner i den sidste del af afsnittet, blot for at indikere, at tonen bag oplevelsesøkonomien kan blive lidt vel optimistisk af og til og derfor inddraget andre perspektiver for at vise, at der også skal tages lidt forbehold i forhold til oplevelsers betydning for økonomien. Særligt i samfundsøkonomisk perspektiv. På virksomhedsniveau, er der mange industrier, der tjener gode penge på oplevelser, og her er der uden tvivl tale om at marked i vækst, der er værd at udvikle. Min egen position, er at oplevelser og kreativitet i stigen grad vil blive en værdiskaber og værd-sat kompetence. Det vil også blive en centrale værdi for den enkelte person grundet de bevægelser vi i disse år ser

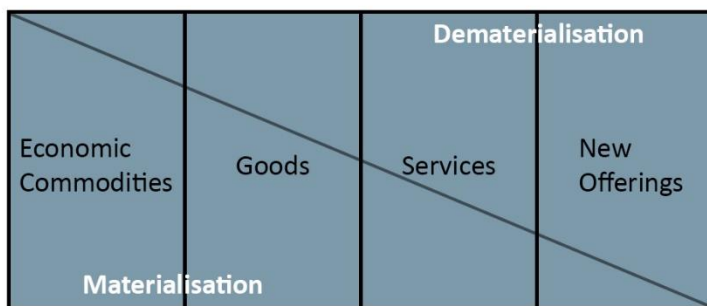
Vi kan således konkludere, at oplevelsesøkonomien ifølge Pine & Gilmore hviler på et fundament, hvor virksomhederne og kommercielle aktører iscenesætter oplevelsesbaserede værditilbud, som i interaktion med kunderne skaber ny og mere værdi og

dermed udvikling i økonomien. Måderne hvorpå den oplevelseseffekten kan genereres er mangfoldige. Centralt i oplevelsesøkonomien står, at man tager betaling for kundernes tidsforbrug, og at det primære værditilbud er erindringsspor, dvs., at oplevelser i den forstand er en ikke-fysisk vare. Oplevelsesøkonomien er et element i The Progression of Economic Value, som er en innovationsforståelse, der er inspireret af Joseph Schumpeter og evolutionsøkonomien. Oplevelsesøkonomien i Pine og Gilmores aftapning er således en innovations- og differentieringsstrategi, der kan hjælpe virksomheder til at undgå commoditization spiralen i en rendyrket prisdrevet konkurrencesituation. Men samtidig kan det også være en betegnelse for en aktuel dominerende innovationstendens, hvor oplevelser som vare og værditilbud repræsenterer den centrale værdiskabende faktor og derfor bliver central i forhold til innovation: enten af oplevelserne selv eller som værdiskaber i andre brancher og andre varer. Dermed kan oplevelsesøkonomien være en af de bølger i kapitalismen, som Schumpeter peger på, evt. suppleret med en række andre understøttende faktorer, som jeg fremhæver kort i næste afsnit. Vi kan ikke vider, hvor længe en sådan bølge vil vare, men så længe paradigmet stadig udfolder sig, og der er plads til ny entreprenører og innovationer, vil det blive ved med at ekspandere. Jeg understreger på den baggrund igen, at der er to dimensioner i Pine & Gilmores grundmodel og tænkning, der drejer sig om oplevelser som værditilbud, som i princippet altid vil være gældende, men derudover også som beskrivelse af samfundsøkonomisk tilstand, som vi pt. befinder os i, hvor oplevelser er den dominerende faktor i forbrug og produktion og for efterspørgslen generelt. Det første et mikroperspektiv, hvor det drejer sig om som oplevelsesvirksomhed at kunne sælge oplevelserne, imens et andet er et makroperspektiv, hvor det drejer sig om, at gøre samfundet mere kompetent til at agere i en oplevelsesøkonomi. Ifølge Pine & Gilmore slutter The Progression of Economic Value med transformationsøkonomien, som de allerede på bogens udgivelsestidspunktet, mener er i gang med at udfolde sig. Vi kan dog som andre har gjort opmærksom på ikke med sikkerhed sige, at oplevelsesøkonomi og transformationsøkonomi er endelige økonomiformer eller at det aktuelle fokus på oplevelser og oplevelsesøkonomi vil være en permanent tilstand. Men for nuværende fremstår oplevelser som en trend, som virksomheder kan bruge til at skabe innovations og ny kommercielt værdi. Det sidste er de væsentligste pointer at tage med fra denne analyse af Pine & Gilmore i forhold til at komme til en dybere forståelse af relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse.

4.7 ANDRE PERSPEKTIVER PÅ OPLEVELSESØKONOMIEN DRIVKRÆFTER OG IDEGRUNDLAG

Efter ovenstående grundige behandling af et af oplevelsesøkonomiens væsentlige hovedværker, vil jeg for en stund hæve blikket op i helikopterperspektiv. Der findes mange forklaringer på og redegørelser for oplevelsesøkonomien (Boswijk, 2013; Mossberg, 2007a; Schulze, 1992; Sundbo & Sørensen, 2013a) og det øgede fokus, der har været på oplevelser i de seneste ca. 20 år, men da denne afhandlings fokus ikke er hverken sociologisk eller psykologisk, men drejer sig om oplevelser som værdiskaber og kommerciel vare, vil jeg ikke opholde mig længe ved dette. Jantzen og Vetner

(Jantzen & Vetner, 2006, p. 250) nævner flere faktorer, som i og for sig er vidt forskellige, men som tilsammen skaber et intensiveret, som vi også kunne kalde en megatrend: værdiorientering imod hedonisme, forandring af markedskommunikative praksisser og afsætningsøkonomiske visioner, nationaløkonomiske forhold, herunder velfærd, ændringer i erhvervsstruktur – fra industri til informations og service, politiske dagsordener (kunne fx være motiveret af det tidligere nævnte lykkeparadoks). Boswijk et al. (Boswijk et al., 2012, pp. 86–94) nævner flere forskellige makrofaktorer, der er relevant for den samfundstype og økonomitype vi ser vokse frem i disse år, herunder globalisering, videns udvikling og teknologisk udvikling, urbanisering, mm. Væsentligt i denne sammenhæng, er det de kalder for de-materialisering af økonomien, som på sin vis ligger i forlængelse af Pine & Gilmores grundlæggende tese ovenfor eftersom det korresponderer med en udvikling fra den fysiske råstof og vare-økonomi til ikke-materielle økonomiparadigmer såsom videns-, service-, informations- og oplevelsesøkonomi. Det udtrykkes således:



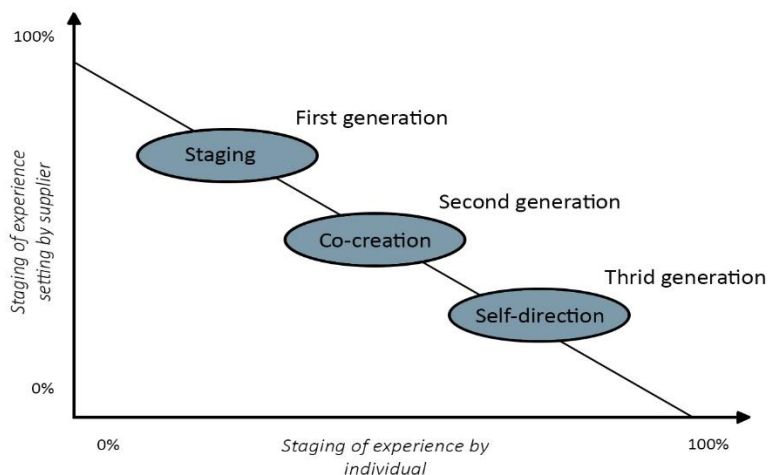
Figur 24 - dematerialisering af økonomien (Boswijk et al., 2012, p. 93)

Der er tre primære områder, hvor denne dematerialisering særligt kan ses; 1) digitalisering, 2) ikke-materielt forbrug og 3) øko-effektivitet. Dematerialiseringen kan ses som et aspekt af stadig at øge forbrugerismen i vestlige samfund og dermed som en vækstfaktor, da:

Many authors regard dematerialisation as the logical outcome of advanced economies in which material needs have been largely satisfied (Colombo, 1988; Bernadini and Galli, 1993). At the same time empirical research suggests that consumers keep buying more and more material products even though their needs in a given area have already been satisfied. (Boswijk et al., 2012, p. 93)

Det er naturligvis nemt at se oplevelsesøkonomien og fokus på oplevelser som en konsekvens af en sådan proces, og som en stadig udvikling af kapitalismens produktion og forbrugsvækst. Men det er imidlertid også en mulighed for at skabe ny værdi

og innovation via andre typer af produkter og relationer imellem producenter og forbrugere. I forlængelse af denne tese om dematerialisering af oplevelsesøkonomien og stigen søgning efter mening efter mening hos forbrugeren, har Boswijk et andet perspektiv på oplevelsesøkonomien, hvor han ser på, hvordan forholdet imellem forbrugere og virksomhed/iscenesætter har forandret sig i en række via en række faser, der radikalt forandre virksomhedernes værditilbud, og de resurser, skal sættes i spil fra både producent og forbruger. De omtaler det som 3 generationer af oplevelsesøkonomi:



Figur 25 - Tre generationer af oplevelser. Fra produktion til individuel udfoldelse (Boswijk et al., 2012, p. 11)

Produktionen – og forbruget – af oplevelser bevæger sig således ifølge modellen fra et iscenesat perspektiv, hvor producenten eller afsenderen styrer det meste af oplevelsesrammerne til nogle processer, hvor der er en langt mere interaktiv udveksling imellem producent og oplever, og hvor meget af processen går ud på, at producenterne skal være sensitive overfor de signaler forbrugeren sender og være kreative i forhold til, hvordan de bedst muligt skaber rammer for forbrugerne, der også inddrager deres resurser i selve oplevelsen. I Boswijk et al.'s perspektiv drejer det sig om en stigende søgning efter mening og dermed også i forbindelse med oplevelser. Det er således ikke blot et spørgsmål om erlebnis, men i høj grad erfahrung.

Sundbo og Sørensen (Sundbo & Sørensen, 2013b, pp. 8–9) foreslår en kombination af forklaringer på oplevelsesøkonomiens fremvækst. På den ene side kan fænomenet forklares psykologisk med udgangspunkt i Maslow ved at antage, at fokus på oplevelser skyldes, at de basale behov for sikkerhed, mad, drikke osv. er nogenlunde dækket i moderne vestlige samfund, hvorfor vi som forbrugere ikke valoriserer disse værditilbud så højt længere, men i stedet søger imod værditilbud, der vedrører oplevelser,

selv-realisering, udvikling osv. Denne forklaring flugter godt med ideen om oplevelser som en ekstraordinær økonomisk værdiskaber. Den psykologiske/produktionssystem orienterede forklaring er dog kun den ene side af forklaringen, idet den må kombineres med et andet udviklingsperspektiv om øget velstand i vestlige samfund, der har gjort det muligt for forbrugeren at konsumere flere oplevelser og betale en højere pris for disse. Konvergens af en psykologisk rettethed imod oplevelsestilbud, et produktionssystem der kunne tilfredsstille denne efterspørgsel og en øget velstand, har således understøttet udviklingen af oplevelsesøkonomien. Sundbo og Sørensen fremsætter dog, at det der i virkeligheden er interessant i et erhvervsøkonomisk øjemed, er den forretningsmæssige udnyttelse af denne situation, der har resulteret i, at vi ”are witnessing a large-scale industrialization of the experience economy” (Sundbo & Sørensen, 2013b, p. 9).

Ikke ulig de ovennævnte redegørelser fremdrager Bille og Lorenzen fra deres lidt mere snævre erhvervmæssige perspektiv (2008) tre centrale faktorer, der driver oplevelsesøkonomien fremad. Det drejer sig om 1) øger velstand, 2) teknologisk udvikling 3) internationalisering og globalisering (Bille & Lorenzen, 2008, p. 145). I en statistisk undersøgelse af væksten i de erhverv, der typisk inkluderes i oplevelsesøkonomien, er der dog ikke entydig vækst at spore. De oplevelseserhverv, der særligt kan spores vækst er ifølge Bille og Lorenzen (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 172–173)

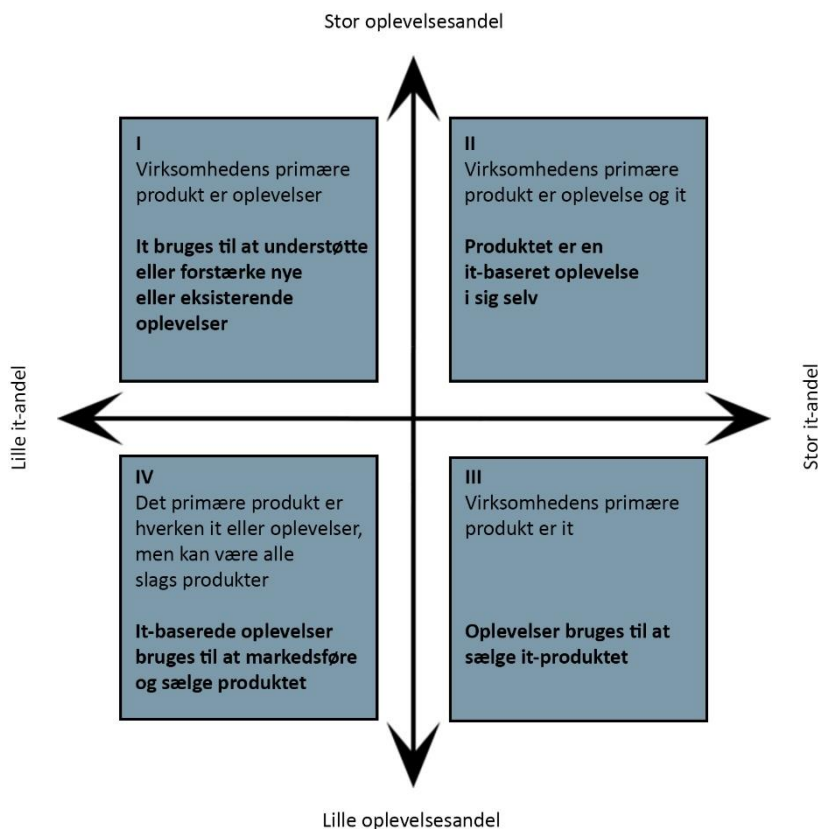
- Computerspil og internet generelt
- Turisme
- Film
- Sportsudøvelse generelt (som ikke altid medregnes i oplevelsesøkonomien)

En væsentlig mangel i forhold til at forstå oplevelser som værdiskaber er selvfølgelig, at når der kigges på enkelte brancher, så indfanges værdiskabelsen via oplevelser som add’ed value og i kobling til andre brancheområder ikke. Og det er meget muligt denne forståelse af oplevelsesøkonomien, der er det mest interessant og perspektivrige for den generelle erhvervsudvikling. I de generelle statistiske opgørelser af oplevelsesøkonomien ser det ud til, at de primære vindere, er dem, der kan producere på industriel skala eller tiltrækker et meget stort antal besøgende.

Teknologi fremhæves fra flere steder som en væsentlig komponent i udviklingen af oplevelsesøkonomien. Og teknologien er da også i sig selv et frugtbart nyt medie for skabelse af oplevelser, hvilke bl.a. ses af, at det inkluderet som vækstområde ovenfor. Det er dog ikke alle områder, der kan effektiviseres og værdiudvikles via teknologien. Bille & Lorenzen peger i den henseende på et interessant forhold, der i og for sig lægger sig i forlængelse af Sundbo & Sørensens pointe om, at produktionssystemets udvikling spiller en vigtig rolle. Det drejer om, at oplevelsesbrancherne forsimplet sagt kan inddeles i en gruppe, hvor der kan være skalafordele og effektiviseringsgevinster at hente via teknologiske udvikling og en gruppe, hvor det ikke er tilfældet,

hvorfor produktionsvolumen og omkostninger følges ad. Den første gruppe er fx kultur og oplevelser såsom computerspil, film, musik mv., der i princippet kan reproduceres på industriel skala. Den anden gruppe er fx sceneoptræden, skulpturel kunst, malerkunst osv., hvor der er et en:en forhold imellem produktion og omkostninger. Fremførelsen af et teaterstykke et stand-up show eller en koncert kræver ekstra tid fra kunstnerne, hver gang det opføres, imens den tid, der lægges i en bog, computerspil eller film, kan tjenes hjem mange gange via industriel reproduktion og mangedoblet salg, som muliggøres via forbedrede produktions-, distributions- og markedsføringsprocesser. Produktivitetsgevinsterne i den sektor, der kan forbedres med industriel reproduktion give anledning til en lønstigning i denne sektor, der ikke umiddelbart kan matches i den sektor, som et mere individuelt produktionssystem. Den eneste mulighed for markedsbaserede, kommercielle aktører inden for disse områder, vil være højere priser. Dette misforhold i den forskelligartede prisudvikling i to typer af oplevelsessektorer, benævnes også Baumols Syge (Bille & Lorenzen, 2008). Der er dog en række andre effekter, der også trækker den anden vej (velstandsstigning, forbedrede transportstrukturer osv.) (Bille & Lorenzen, 2008, pp. 152–158). Det interessante er imidlertid i denne sammenhæng, at der er forskel på, hvor værdiskabende oplevelseserhvervene kan siges at være. Dette peger efter min mening også på det forhold, at det ikke er oplevelsen eller oplevelseserhvervene i sig selv, man skal søge værdiskabelsen, men mere generelt i det oplevelsesmæssige perspektiv, der kan være teknologisk formidlet, men ikke behøver at være det. Koblingen af det oplevelsesmæssige perspektiv med andre erhvervsområder er en innovationsproces, som kan generere nye produkter eller tillægge nye egenskaber og værdier til eksisterende produkter. Den anden diskussion er en mere kulturindustriel problemstilling, som ikke nødvendigvis vedrører oplevelsesøkonomien som værdiskaber. Bille og Lorenzen diskuterer heller ikke potentialet i forretningsmodelinnovation, hvor live fremførelsen kombineres med en anden mere forskudt eller reproducerbar struktur. Eller hvordan innovation i det hele taget, vil kunne være med til at afbøde noget af den relative prisenforskydning, der vil vise imellem de to typer af oplevelsesøkonomiske sektorer. Man kan dermed sige, at det vil være mere interessant at se på, hvilke potentialer for innovation og nyskabelse den teknologiske udvikling giver for skabelse af oplevelser i sig selv og i relation til andre produkter og services.

Et bud på en sådan funktion af IT's potentiale og rolle i forhold til oplevelsesøkonomien findes i bogen Følelsesfabrikken:



Figur 26 - teknologiers rolle i forhold til oplevelser (Lund et al., 2005, p. 61)

Matrixen udfolder mulighedsrummet imellem produktets eller virksomhedens oplevelsesskabelse i forhold til slutbrugeren og i hvor høj grad, der indgår IT elementer i denne oplevelsesskabelse. Modellen kan både forstås deskriptivt/analytisk i forhold til, hvad der rent faktisk er tilfældet i en konkret case eller den kan ses som rammesættelsen af et mulighedsrum, hvordan en virksomhed vil kunne anvende IT eller oplevelser i forhold til et fremtidigt produkt eller service – med andre ord en innovationsmodel.

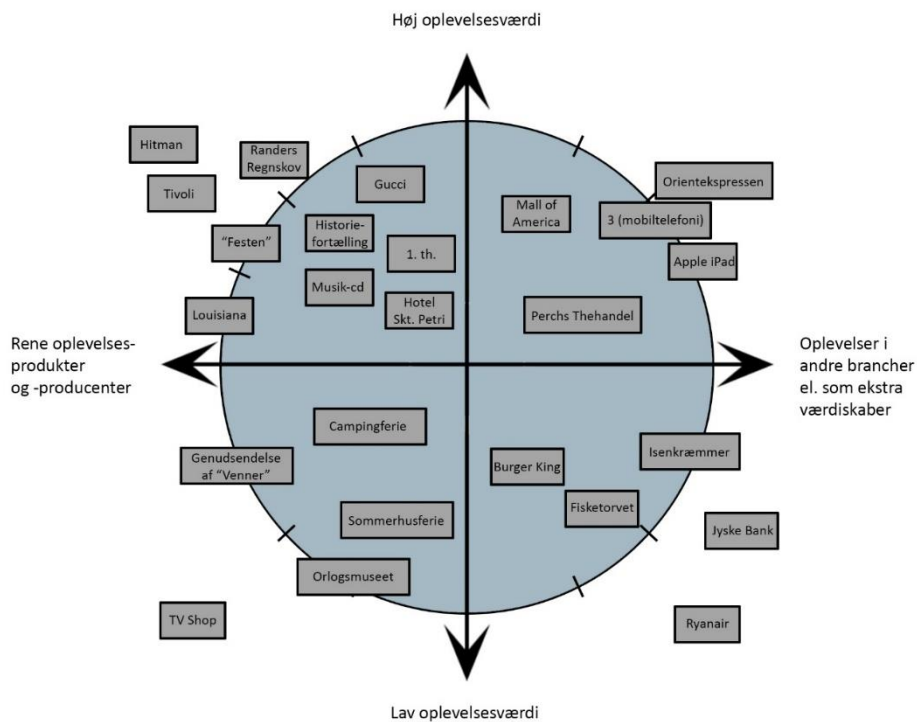
Der er således forskellige forklaringer på opblomstringen af oplevelsesøkonomien og på oplevelsers stigende betydning for markeder og forbrug samt teknologiens rolle i forhold til oplevelsesskabelse og oplevelsers rolle i forskellige typer af virksomheder. Dermed har vi også bevæget os tæt på, hvordan det vi kan kalde markedet for oplevelser ser ud og hvordan oplevelser generelt kan knyttes til erhverv i forskellige overordnede arenaer for værdiskabelse. Det vil jeg i det efterfølgende se nærmere på, da

det er et centralt forståelsesområde i forhold innovation, værdiskabelse og forretningsudvikling via oplevelser.

4.8 OPLEVELSER I FORRETNINGSUDVIKLING OG INNOVATIONSPROCESSER

Oplevelser kan knyttes til erhverv og forretningsudvikling på mange måde, og er blevet forsøgt anskueliggjort på mange måder. Jeg har allerede i forbindelse med diskussionen af grundlæggende vinkler på oplevelsesøkonomien og afgrænsning heraf diskuteret nogle af disse. Der findes imidlertid en række modeller, som kan give en mere specifik forståelse af oplevelsens rolle i forskellige erhverv og innovationspotentialet her indenfor. Disse modeller kan også give indsigt i det mulighedsrum en given virksomhed har for at arbejde med oplevelser i forbindelse med værdiskabelse og forretningsudvikling. I det nedenstående vil jeg først gennemgå og diskutere en række modeller, der opsætter typologier over, hvordan forskellige aspekter af oplevelseserhvervene kan forstås på baggrund af oplevelsens rolle i forhold til virksomhedens værditilbud og i hvilken kontekst det oplevelsesbaserede værditilbud udspiller sig. Det giver samlet set et godt grundlag til at forstå oplevelsers grundlæggende betydning for den enkelte virksomheds forretningsgrundlag, hvilket jeg på et senere tidspunkt vil bringe i spil i forhold til afhandlingens empiriske cases. Efter diskussionen af disse forskellige matrixopsatte typologier, vil jeg introducere og gennemgå en række modeller, der giver bud, hvordan man rent faktisk skaber innovative oplevelser eller innovation via oplevelser. Det kunne i første omgang lyde som en dobbeltkonfekt formulering, men hele den grundlæggende forståelse og inddeling af oplevelsesøkonomi tilsiger jo, at der både er forretning, hvor oplevelsen i sig selv er forretningen, imens den i mange andre tilfælde indgår som et element, har en sekundær rolle, i et større forretningsmæssigt set-up.

Oplevelseskompasset fra Lund et al., er en af disse modeller, der giver en indsigt i mulighedsrummet imellem typer af erhvervs og graden af fokus på oplevelse i de enkelte erhverv og produkter:



Figur 27 - Oplevelseskompasset udfyldt med Følelsesfabrikkens eksempler (Lund et al., 2005, p. 24)

Modellen illustrerer forskellige erhvervs potentialer i arbejdet med oplevelser. Matriksen er udspændt imellem virksomheder der er rene oplevelsesproducenter, primære oplevelsesvirksomheder og virksomheder, der bruger oplevelser som et add-on i en anden type branche samt, hvorvidt produktet har en høj eller lav oplevelsesværdi. Det må formodes, at der er tale om kundens oplevede værdi af de forskellige værditilbuds oplevelseffekt (hvilket giver denne dimension en subjektiv karakter), men det er ikke helt klar, hvad værdi betyder, eller hvorledes denne værdi identificeres. Det er endvidere også meget forskelligartede fænomener, der samles og sammenlignes i modellen, hvoraf nogle kan betegnes som produkter, imens andre mere betegnes som brands, virksomheder eller endda fænomener. Virksomheder som sådan er et mere komplekst fænomen end enkeltstående produkt, og kan jo sagtens brede sig ud over både primære og sekundære oplevelsestilbud. Alligevel mener jeg dog godt, at man kan bruge modellen til at give en væsentlig indsigt, hvordan, hvordan forskellige produkttyper og til dels virksomheder kan typologiseres i forhold til hinanden. Man er dog nødt til at være forsigtig, idet virksomheder sagtens kan befinde sig flere forskellige steder i kompasset. Man kan med udgangspunkt i modellen bl.a. sige, at i den primære oplevelsessektor er oplevelsen produktet og i den sekundære oplevelsessektor er oplevelsen et tillæg til varer eller services eller et marketinginstrument, hvilket

fx Sundbo også har været inde på (Sundbo, 2009, p. 445) Matrixen i kompasset illustrerer således på en konstruktiv måde, de potentialer, der kan ses i mødet imellem oplevelser og kommerciel virksomhedsdrift. Modellen siger ikke noget om, hvordan disse oplevelser skabes, hvordan de skaber værdi eller hvilke forretningsmodeller, man kan benytte sig i de forskellige af kompassets kvadranter. Her må man vende sig andre steder hen.

Vi kan indføre en yderligere matrixopsat typologi imellem oplevelsestyper og deres korresponderende erhverv ud fra optikken om, hvorvidt oplevelser er distribuerede eller nære (kræver fremmøde) og hvorvidt de er teknologisk medierede eller personlige. Matrixens logik tager udgangspunkt i det, som Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) kalder for oplevelsesøkonomiens produktionssystem. Det giver ifølge (Sundbo & Hagedorn-Rasmussen, 2008) følgende mulighedsfelter:

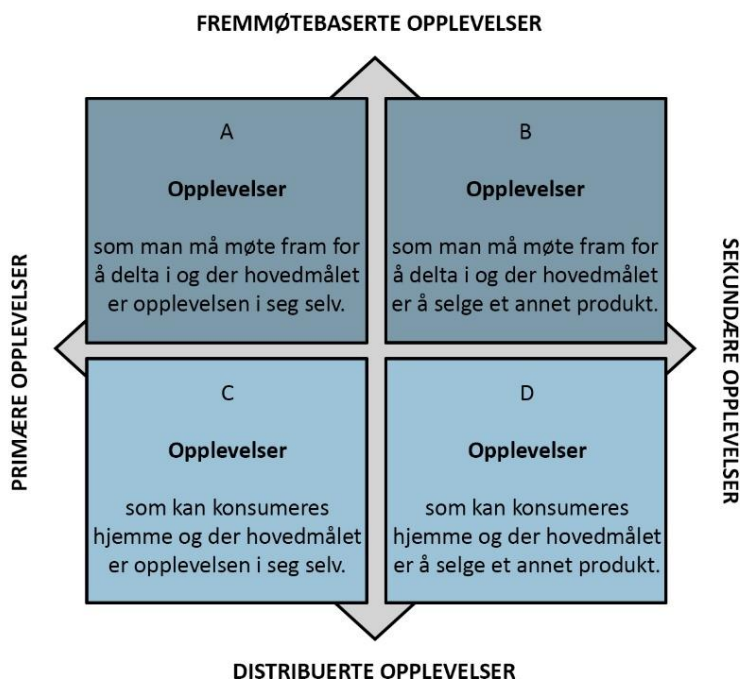
<i>Taksonomi over oplevelsesproduktionssystemer baseret på produktions- og distributionskontekst (delivery means)</i>		
	Teknologiske	Personlige
Fjerne oplevelser	Broadcast: <ul style="list-style-type: none"> - TV - Film - Spil på hjemmeside mm. 	---- eksisterer ikke ---
Nære oplevelser	Teknologisk interaktion: <ul style="list-style-type: none"> - Arkadespil - Computerspil - Design hotel - Vandland – indendørs tropisk badeparadis. 	Performance: <ul style="list-style-type: none"> - Teater - Koncert - Museum

Figur 28 - Taksonomi over oplevelsesproduktionssystemet baseret på produktions og afsætningsformer (Sundbo & Hagedorn-Rasmussen, 2008, p. 89). Egen oversættelse.

Fjerne oplevelser er de oplevelser, der produceres andetsteds og distribueres til slutbrugeren, imens nære oplevelser kræver at slutbrugeren er til stede ved oplevelsesproduktionen. Teknologiske oplevelser er baseret på teknologi, imens personlige oplevelser er baseret på personlige møder – individuelt såvel som kollektivt. Matrixen giver en god indsigt i de grundlæggende oplevelsesproduktionsmuligheder, der er set fra virksomhedssynspunkt, men den har også visse begrænsninger. Den skelner fx ikke imellem virtuelle oplevelser eller teknologiunderstøttede fysiske oplevelsesrammer, eller graden af involvering i oplevelsen osv. Jeg vil derfor foreslå, at man fx supplerer teknologikategorien med den forståelse fra matrixen ovenfor fra Lund et al. P. 64. Det vil således nuancere perspektivet på teknologiske interaktion ved at undersøge om oplevelsestilbuddene heri har en lille eller stor IT-/teknologiandel og om det

teknologiske baserede oplevelsestilbud er kontekstens primære værdtilbud eller om det er sekundært i forhold til et mere overordnet værditilbud.

Vi har nu etableret en forståelse af at oplevelser og oplevelsesproduktion kan inddeles i primære og sekundære oplevelsesprodukter og erhverv, fremmødebaserede og mediere oplevelser samt at IT/teknologi kan spille en primær eller sekundær rolle i forhold til oplevelsen. Kombineres ideen om de primære og sekundære oplevelser med tanken om nære og fjerne oplevelser, kan vi udarbejde en mere komplet, generel matrix over oplevelsesproduktion og dermed, hvilke mulighedsfelter, der er for de forskellige oplevelseserhverv. Dette har bl.a. Bæhrenholdt & Sundbo (Bærenholdt & Sundbo, 2007, pp. 16–18) også bemærket. De opsætter ikke selv en model over disse begrebspar, men det kunne man gøre. Da Pedersen (2012), allerede har forsøgt sig med dette, vil jeg undlade selv at konstruere en model:



Figur 29 – Den norske turismekonsulentvirksomhet MIMIRs model over oplevelsesbranchernes kategorier (A.-J. Pedersen, 2012, p. 37).

Modellen giver et godt samlet grundlag for at vurdere oplevelsens grundlæggende forretningsmæssige implikationer i en given sammenhæng. Også denne model kan både bruges analytisk og til at skitsere mulighedsrummet for forretningsudvikling via oplevelser i en given kontekst. Den kan yderligere nuanceres ved også at inddrage

oplevelseskompassets tanke om høj og lav oplevelsesværdi samt de fire fundamentale relationer imellem IT og oplevelser som også skitseret og forklaret ovenfor. Disse to dimensioner kan vanskeligt sammentænkes med modellen, idet de forskellig vis kan indgå i alle fire felter.

Styrken ved Pedersens model er, at den udfolder et simpelt mulighedsfelt for oplevelsesvirksomheders produktion og aftagerkontekst. Den reducerer i og for sig et kompliceret og abstrakt spørgsmål til en let forståelig matrix. Som et indledende overbliksskabende skridt i forståelsen af relationen imellem forretnings og oplevelse fungerer denne og de ovenfor nævnte modeller derfor godt. Det er i princippet muligt for en oplevelsesvirksomhed eller en anden type af virksomhed, der ønsker at udvikle nye oplevelser eller bruge oplevelser til ny værdiskabelse at bruge de her nævnte modeller til at få en foreløbig ide om mulighederne for udvikling af oplevelsestyper, konteksten for oplevelserne og de forskellige områder, hvor oplevelser kan bruges.

Endelig skal det nævnes, at flere har forsøgt at inddrage værdi- eller produktionskæde begrebet i forhold til at nuancere perspektivet med, hvor oplevelser bredt set kan skabe innovation for virksomheder (Lund et al., 2005; Sundbo & Jensen, 2009). Dette giver en række yderligere muligheder, og særligt i innovationsperspektiv har denne tanke vist sig frugtbar. Fx har en række workshops og forløb afviklet ud fra en værdikæde-innovations metode i Invio og Danvifo vist gode resultater.⁵¹ Først og fremmest drejer det sig om, at oplevelser kan spille en værdiskabende rolle forskellige steder i produktionssystemet, dvs. værdikæderne. Men i udvikling herfra, kan man i et innovationsperspektiv få en gavnlig effekt ved at samlet aktører fra de forskellige led i værdikæden for at tænke nye løsninger og nedbryde barrierer. Selv om det er aktører, der i princippet alle bidrager til det samlede værditilbud, kan de sagtens have vidt forskellige opfattelser af deres rolle i systemet. Jeg vil dog ikke gå nærmere ind i dette her, da kompleksiteten øges betydeligt med dette perspektiv.

En væsentlig problemstilling ved de fleste af de modeller jeg ovenfor har fremhævet, er at de ikke siger ret meget om, hvordan de forskellige felter adskiller sig fra hinanden med hensyn til hvordan man distribuerer de forskellige oplevelser, hvilke resurser og kompetencer, det kræver at producere dem, hvordan de skaber værdi osv. Det er primært typologier, der hjælper til at skabe overblikskategorier i det samlede felt af oplevelser og dermed kan afgrænse det ene type af oplevelsesprodukt fra det andet. Dette er yderst værdifuldt i forhold til at forstå, hvordan oplevelser kan skabe et forretningsgrundlag og hvilke mulighedsrum, der findes i den henseende. At konstatere at en virksomhed eller et produkt er et primært oplevelsesprodukt baseret på fremmødebaserede oplevelser siger fx ikke noget, om, hvordan forretningsmodellen er konstrueret, hvordan oplevelsen egentlig skabes og på hvilken måde den skaber værdi for sine brugere og kunder. Vi må altså søge andre steder hen, hvis vi skal finde frem til nogle

⁵¹ Danvifo står for Dansk Videnscenter for Oplevelsesøkonomi, der var den ene af de to parter, der forenede kræfterne i Invio – Innovationsnetværk for oplevelsesøkonomi.

mere operationelle bud på, hvordan virksomheder kan innovere i oplevelsesøkonomien og komme nærmere en forståelse af, hvordan oplevelser kan skabe ny værdi i forskellige sammenhænge.

Der er i den forbindelse fremsat en række forskellige modeller over, hvordan oplevelser kan innoveres og hvordan oplevelser kan anspore innovation i andre sammenhænge. Det er ikke helt det samme i og med, at innovation af oplevelser henviser til udvikling og fornyelse af oplevelsen i sig selv, imens det andet perspektiv vedrører oplevelsen som en innovationsdriver i tilknytning til andre produkter. Forståelsen har i den sammenhæng forbindelse til opfattelsen af primære og sekundære oplevelser og den tidligere diskuterede værdiskabelsesdimension, hvor oplevelsesbrancher kan ses som et vækstområde i egen ret eller som en vækstkaber i andre brancher – som en tillægsværdi (det der blev kaldt add-on værdi). For at skitsere disse fælles træk på tværs af forskellige diskurser i den oplevelsesøkonomiske teoridannelse, har jeg derfor tentativt sammenstillet dette på følgende måde:

<i>Oplevelser og strategiske mål i forskellige diskurser af oplevelsesøkonomien</i>				
	Innovationsforståelse	Sektor/brancheforståelse	Værdiskabelsesperspektiv	Designperspektivet
Oplevelsesperspektivet	Innovation af oplevelser	Primære oplevelser	Oplevelsesbranche som væksthverv	Udvikling af den gode oplevelse
Differentieringsperspektivet	Oplevelser som innovationsfaktor i andre sammenhænge	Sekundære oplevelsesbrancher	Oplevelser som add-on i andre erhverv	Udvikling af den gode oplevelse Design af forretningsmodeller

Figur 30 - En sammenstilling af oplevelsens rolle i forskellige diskurser af oplevelsesøkonomien. Egen model.

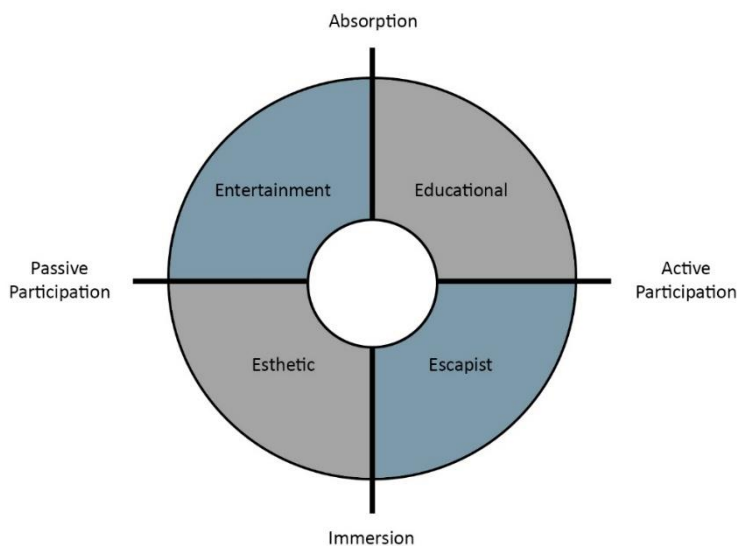
Man kunne kalde det første perspektiv for oplevelsesinnovation og det andet for oplevelsesbaseret innovation, men det er ikke en terminologi, der er nogen konsensus om at anvende, og begreberne avendes så vidt jeg kan vurdere ikke konsistent. Jeg vil derfor i stedet forsøge at forklare, hvad der menes i de forskellige tilfælde nedenfor og tage definitionsspørgsmålet op i anden sammenhæng. Modellen er tentativ, da den også giver anledning til at se overlap imellem de forskellige kategorier. Oplevelser skal fx også differentiere sig fra andre lignende oplevelser ligesom værdiskabelsesperspektiver primært er set i en økonomisk vækstdiskurs, og ikke i forhold til den mere detaljerede værdiskabelse af produkter og services, som jeg senere vil uddybe, men som er ret mangelfuld i litteraturen om oplevelsesøkonomien. Endelig har jeg

tilføjet designperspektivet, da selve udviklingen af nye oplevelser er et centralt element i skabelsen af nye oplevelser. Det gælder både i forhold til oplevelsernes rolle som primær og sekundært perspektiv, men særligt i det sekundære differentieringsperspektiv, i koblingen med andre produkter, bliver designet af nye forretningsmodeller også centralt i værdiskabelsesprocessen, hvilket jeg også vender tilbage til nedenfor.

4.9 OPLEVELSESINNOVATIONSMODELLER

Som nævnt er der mange forslag til modeller med fokus på, hvordan den gode oplevelse designes eller hvordan oplevelser kan indgå i innovationsprocesser. Jeg kan derfor ikke udtømmende gennemgå alle disse, men har udvalgt dem, som jeg vurderer, har været de meste indflydelsesrige, eller som har den største nyhedsværdi i forhold til øvrige bud på området. Det overordnede formål er at vise elementerne og formålene af de forskellige modeller for senere at supplere disse på en række områder, der synes underbelyst i forskningen i oplevelsesøkonomi.

Jeg har allerede in omfattende længde hudflettet to af oplevelsesøkonomien teoretiske pionerer Pine & Gilmore, men jeg har holdt deres central oplevelsesmodel tilbage indtil nu, den passer bedre ind i denne sektion, og da den til dels er en designmodel, et svar på hvordan, virksomhederne skaber den gode oplevelser for deres kunder.



Figur 31 - Experience realms og "The sweet spot" (Pine & Gilmore, 2011, pp. 41–64)

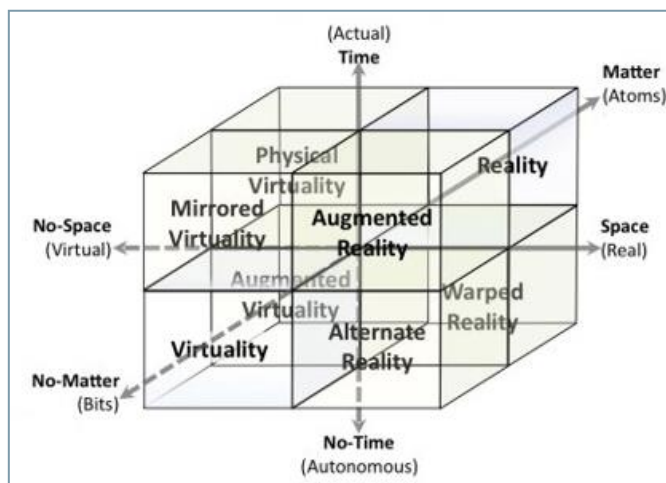
Modellen er spændt om som en typology matrix der kunne foranledige en til at tro, at man skal være den ene eller anden oplevelsestype. Til de fire oplevelsestyper æstetisk,

underholdenden, lærende og eskapistisk, er der knyttet en række en række effekter eller oplevelses modusser, de beskriver opleverens rolle og effekt. Dvs., at i lærende oplevelser, er der påkrævet en aktiv rolle fra forbrugeren, imens en underholdningsoplevelse nærmere betoner en passive deltagelse. På trods af modsætningerne i dette perspektiv betoner Pine & Gilmore, at *the sweet spot* i midten kan være det optimale punkt for oplevelsesiscenesætteren at nå frem til, idet:

The sweet spot for any compelling experience – incorporating entertainment, educational, escapist, and esthetic elements into otherwise generic space – is similarly a mnemonic place, a tool aiding in the creation of memories, distinct from the normally uneventful world of goods and services. (Pine & Gilmore, 2011, p. 64)

I forbindelse med den generelle anvisning af oplevelsesskabelse fremlægger Pine & Gilmore også en række supplerende elementer, som jog kommer ind på igen senere, som en række af oplevelsens grundelementer. Disse er tematisere oplevelsen, harmoniser indtryk med positive spor, eliminer negative spor, skab erindringsværdige elementer, engager de fem sanser, dramatiser (teater) og storytelling (historier).

På et senere tidspunkt lancerer Pine sammen med Korn en model, der retter sig imod oplevelsesdesignets muligheder i spændende imellem den rent virtuelle verden og den rent fysiske verden. Imellem stof, tid og rum og deres antiteser udspiller der sig otte rum, otte forskellige realtioner imellem den fysiske verden og den virtuelle, som er unikke rum for virksomheder til at skabe nye IT-baserede oplevelsesinnovationer af enhver form. Multiverset tager sig i sin almindelige grafisk udformning således ud:



Figur 32 - Multiverset og dets 8 forskellige domæner (Pine & Korn, 2011, p. 17)

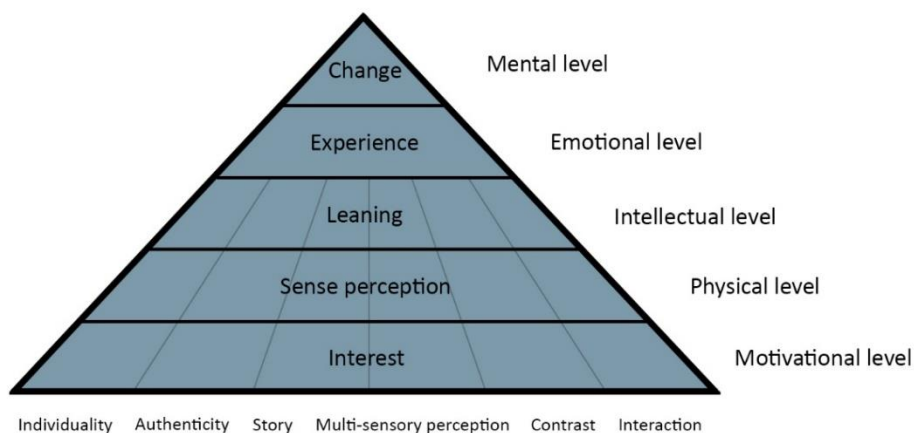
I lidt mere overskuelig tabelform tager de forskellige relationer sig således ud:

Multiversets variabler				Realm
1.	Time	Space	Matter	Reality
2.	Time	Space	No-Matter	Augmented Reality
3.	Time	No-Space	Matter	Physical Virtuality
4.	Time	No-Space	No-Matter	Mirrored Virtuality
5.	No-Time	Space	Matter	Warped Reality
6.	No-Time	Space	No-Matter	Alternate Reality
7.	No-Time	No-Space	Matter	Augmented Virtuality
8.	No-Time	No-Space	No-Matter	Virtuality

Figur 33 - multiversets forskellige variabler og domæner i skemaform (Pine & Korn, 2011, p. 17)

Der skabes således en lang række innovationsrum, hvor oplevelser kan spille en væsentlig rolle i de fleste. Opdelingen i multiversets domæner og ikke mindst relationerne imellem disse giver virksomheder et godt redskab til at skabe nye digitale innovationer og oplevelser, og hvordan dette skal gribes an designmæssigt.

En anden model, der inddrager en lang række forskellige oplevelsesskabende elementer finder vi hos Tarssanen & Kylänen, der kan gøre det muligt at analysere mange både fysiske og digitale aspekter af oplevelsesprodukter i turistsammenhænge og andre relaterede områder. Modellen er dog en idealtypisk, teoretiske konstruktion, idet den er "the "perfect product" in which every element of experience is reflected on both the the mental and physiocl levels. With the model service provier can analyze one's products and discover ways to develop it" (Tarssanen & Kylänen, 2007, p. 139).



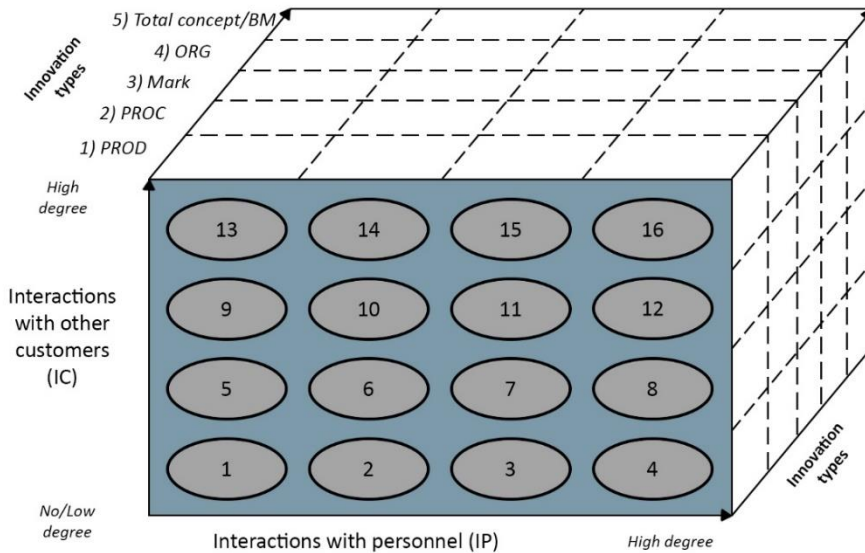
Figur 34 – Oplevelsespyramiden (Tarssanen & Kylänen, 2007, p. 136)

Modellen har to akser, hvor den vandrette akse i bunden repræsenterer de centrale oplevelselementer. De byggesten der findes til oplevelsen, imens den opadgående akse repræsenterer kundens eller gæstens oplevelse. Modellen er således en der både kan anvendes deskriptiv til at trykprøve eller analysere en eksisterende oplevelser eller konstruktiv til at levere inspiration til nye elementer og nye oplevelser. Modellen siger dog ikke noget om, hvordan de forskellige modeller kommer til, og hvorledes de strategisk kan eller bør reguleres.

Som et sidste skud på stemmen i min lille gennemgang af oplevelsesøkonomiske innovationsmodeller, vil jeg fremdrage en nyere, lidt mere kompliceret model, der sammen med oplevelsesperspektivet både indtænker innovationsprocesser og co-creation perspektiver.

Eide & Mossberg (2013) fremsætter en model, der kan styrke bevidstheden om udviklingsmulighederne med oplevelsesdesign i forskellige situationer. Konkrete udarbejdes i forbindelse med en case omhandlende hundeslædekørsel i arktiske omgivelser. Modellen indbefatter så brede koncepter som "conceptual grids, ideal-types and propositions (main-assumptions) that focus on customer interactions and show how ideal-types can structure experience designs and how innovation types can be intertwined" (Eide & Mossberg, 2013, pp. 248–249). Interaktion er væsentligt parameter for skabelse af oplevelser i forskellige sammenhænge. Derfor udvikler modellen første et 16-feltet model, der repræsenterer forskellige grader af interaktion med de mest relevante aktører på turen: de øvrige gæster og personalet. Andre interaktionsmuligheder kunne være dyrene og naturen. De sig felter bevæger sig op og ned i graden af interaktioner og intensitet heraf. Frameworket kan anvendes til at diskutere og placere konkrete oplevelser, så man bliver bevidst om, hvad der har virket, eller det kan bruges rent designmæssigt til at konceptualisere former for interaktioner. Ud over interaktionerne udvides modellen med et net, der indbefatter fem innovationstyper. OECD's

fire standardelementer suppleret med forretningsmodelinnovation. Denne tilføjelse giver modellen en dybde i forhold til at bevidstgøre om, hvilke handlinger og hvor de skal udspilles, der er nødvendigt i forhold til virkeliggøre de enkelte interaktioner i den samlede oplevelsesproces.



Figur 35 - From ideal-types of customer interactions to holistic innovations (Eide & Mossberg, 2013, p. 257)

Denne tilføjelse giver modellen en dybde i forhold til at bevidstgøre om, hvilke handlinger og hvor de skal udspilles, der er nødvendigt i forhold til virkeliggøre de enkelte interaktioner i den samlede oplevelsesproces. Modellen repræsenterer dermed et forsøg på at tænke systematiske innovationskategorier ind i oplevelsesøkonomien og i dette tilfælde endda i oplevelsesdesignet. Der er dermed visse ligheder med det forehavende jeg har lagt for dagen i denne afhandling, om end jeg tager et mere strategisk perspektiv på oplevelsesdesignprocessen og værdiskabelsen. I den forstand kan en mangel ved ovenstående model siges at være dens manglende betoning af virksomhedernes resurser og kapabiliteter, imens den er stærk på kundeoplevelsen og de kvaliteter, der fremme denne og skaber værdi her.

Jeg vil i de analytiske dele af afhandlingen i passager trække disse modeller ind, men afsnittet tjener mest som en illustration af andre centrale forsøg på at fremsætte oplevelsesinnovationsmodeller og via en kort diskussion, hvilke styrker og svagheder disse har.

4.10 OPLEVELSE VS SERVICE SOM VARE OG VÆRDITILBUD

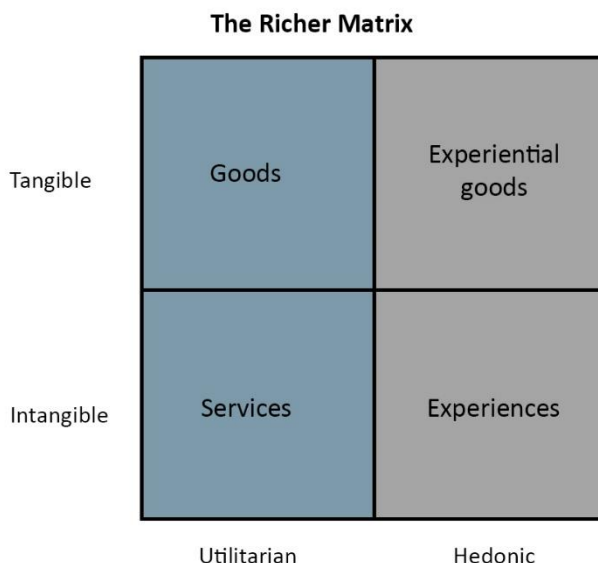
Som jeg allerede har været ind på ovenfor flere steder, så er oplevelsesøkonomien blevet set som et økonomisk paradigme, der har udviklet sig successivt fra agrarisk og industriel økonomi over service økonomi til den oplevelsesøkonomi, som vi aner konturerne af i dag. Det centrale konstituerende element i oplevelsesøkonomien er den oplevelsesmæssige kvalitet i de værditilbud, det være sig fysiske såvel som immaterielle, der udveksles i oplevelsesøkonomien. Konteksten for den oplevelseskvaliteten er forskellig. I visse produkter rummes den i et medie, man kan tage med hjem og i andre er den afhængig af, at man er til stede et bestemt fysisk sted og involverer sig i en bestemt aktivitet. Det er forståelsen og afgrænsningen af disse værditilbud jeg har beskæftiget mig med ovenfor. Men det at kunne sætte forskelle på forskellige oplevelsesprodukter og afgrænse særlige karakteristika ved oplevelsesvaren giver os stadig ikke indsigt, hvad det er, der skaber værdi ved oplevelsesbaserede værditilbud. Dette er naturligvis et centralt perspektiv i forhold til forretningsmæssig udnyttelse af oplevelser og oplevelseskoncepter, idet værdiskabelse også indebærer et kommercielt perspektiv. Hvad er det der giver det værdi i forskellige sammenhænge? Hvordan værdisættes det? Hvordan adskiller det sig fra de øvrige produkttyper, som vi kender? I enhver teori om skabelse af oplevelsesbaseret innovation og værdi, vil det være væsentligt at have denne indsigt med. Derfor vil jeg nu se nærmere på dette perspektiv, som flere har beskæftiget sig med.

Først og fremmest har afgrænsningen af oplevelsesprodukter, som en selvstændig produktkategori været en vanskelig øvelse, hvilket spejler den situation, jeg tidligere har gennemgået med problemerne med at afgrænse oplevelsesøkonomien på erhvervs- og brancheniveau. Fx har der været meget debat om, hvad der adskiller oplevelser fra services som økonomisk værditilbud, da dette må være et fundamentalt udgangspunkt for at definere oplevelsesøkonomi som selvstændig økonomisk kategori. Fra et traditionelt økonomisk, statistisk perspektiv har services været udgjort af alle de forretningsaktiviteter, der ikke tilhører enten den primære sektor (landbrug) eller den sekundære sektor (industri sektoren), hvilket giver en meget bred og udifferentieret sektorkategori (Sundbo, 1998a, p. 8). Set fra dette perspektiv er oplevelsesøkonomien og oplevelsesbaserede værditilbud også en del af servicesektoren, og ble da også opfattet som sådan frem til omkring år 2000, hvor bl.a. *The Experience Economy* (Pine & Gilmore, 2011) har været med til at pege på oplevelsesbrancher som en selvstændig sektor. Sundbo (1998) diskuterer forskellige forsøg på at definere, hvad services er, men ender med at konkludere, at der ikke findes en endelig, tilfredsstillende definition på services, hvilket også minder om de problemer vi har set på oplevelsesområdet. Forskningen kan sagtens bevæge sig videre og udvikle sig uden én overordnet definition af service. I udgangspunktet vil forståelsen af services, som ”værende forretningsaktiviteter, der vedrører ikke fysiske værditilbud”, dvs. hvor der ikke udveksles fysiske varer og produkter, være tilstrækkeligt for den diskussion, jeg udfolder i den nedenstående. Sundbo identificerer yderligere fem brede forretningsaktiviteter inden for service området: 1) vidensoverførsel, 2) transport og fysisk behandling af mennesker, 3) transport og logistik, 4) produktion af immaterielle produkter, vidensintensive

produkter og 5) udskiftning og reparation af allerede købte fysiske varer, eller i sjældne tilfælde individuelt bestilt produktion af fysiske produkter.

Visse, men ikke alle, disse nævnte forretningsområder kunne også være en del af oplevelsesøkonomiens forretningsområder, så i den forstand, kan denne typologi ikke bruges til at differentiere serviceøkonomi fra oplevelsesøkonomi. Og da det primære kendetegn ved begge produktområder er, at de er immaterielle, dvs. der eksisterer ikke et fysisk bevis på, at en udveksling af varer har fundet sted, er der ikke noget at sige til, at en præcis differentiering af de to produktområder kan være vanskelig at etablere. Jeg vil argumentere for, at vi skal se nærmere på karakteristikken af de forskellige produktområders værditilbud for at komme nærmere en forståelse af, hvori den basale forskel består. Som bekendt var allerede Pine & Gilmore meget optaget af den grundlæggende differentiering imellem oplevelsesøkonomi og serviceøkonomi, idet deres pointe jo er, at serviceøkonomien har toppet, og at oplevelsesøkonomien i disse år tager over, som den primære værdiskaber. Selvom de ikke systematisk opsætter en formel distinktion imellem serviceøkonomi og oplevelsesøkonomi, så er den primære forskel man kan læse ud af teksten, at i serviceøkonomi leverer man tjenester (som stadig ikke præcist defineres), værditilbuddet er immaterielt og man fakturerer for selve aktiviteten, hvorimod man i oplevelsesøkonomien iscenesætter oplevelser, værditilbuddet er erindring og man fakturerer for tid. Det er naturligvis en meget væsentlig forskel, for selvom begge værditilbud basalt set er immaterielle og forsvinder i det øjeblik, de bliver udført, så er der stor forskel på, at værdien af oplevelser primært findes i en erindring herom, der varer ved (idet den er positiv, lykkeskabende), imens værdien af services nærmere skal findes i det problem, som aktiviteten eliminerer (og som derfor ikke skal tænkes over længere) (Pine & Gilmore, 2011). Jeg vil dog umiddelbart fremsætte, at vi kan komme til en dybere forståelse af, hvad det så er der determinerer det attraktive ved de oplevelsesbaserede værditilbud for at blive bedre til at skabe rammer, der skal for at virksomheder og organisationer kan anvende viden herom i deres produkt- og serviceudvikling. Fx ved at blive klogere på, hvad en oplevelse er (som Pine & Gilmore ikke beskæftiger sig ret meget med, men som er redegjort for ovenfor), ved at udvikle bedre oplevelsesdesignpraksis (som Pine & Gilmore til dels bidrager til) og ved at opnå bedre forståelse af, hvad værdi er i givne kontekster (hvilket Pine & Gilmore ikke beskæftiger sig nævneværdigt med).

Susanne Pulsson har i en ph.d. afhandling fra 2014 beskæftiget sig indgående med oplevelser som økonomisk værditilbud, og har i den forbindelse også givet nogle interessante forslag til, hvordan de forskellige økonomityper adskiller sig fra hinanden, og hvad det særlige kendetegn ved det oplevelsesbaserede værditilbud kan siges at være. Dette fremsætter hun i en fire leddet model kaldet The Richer Matrix:



Figur 36 - The Richer Matrix: forskellige værdiskabelsesparadigmer (Poulsson, 2014, p. 37)

Goods: Tangible products providing utilitarian value.

Experiential goods: Tangible products providing experiential/hedonic value.

Services: Intangible offerings providing utilitarian value.

Experiences: Intangible offerings providing experiential/hedonic value.

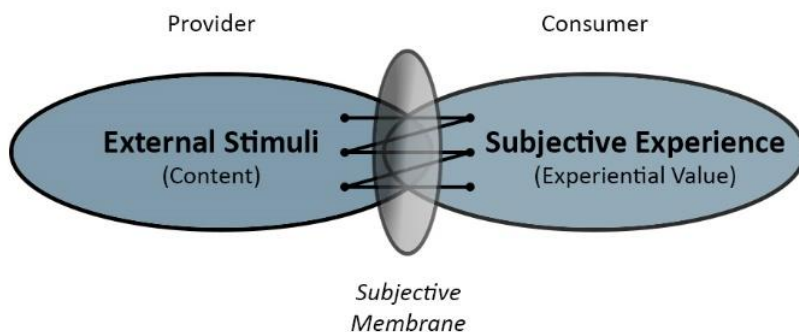
Matrixen tager udgangspunkt i en differentieringsakse, hvor der skelnes imellem materielle og ikke-materielle produkter på den ene akse og forbrugets motivation på den anden. Forbrugets motivation opdeles yderligere imellem det nytteorienterede og hedoniske på den anden akse. Fordelene ved denne opdeling, er at det giver en klarere distinktion imellem de forskellige kategorier, og at modellen også tager højde for, at oplevelser på sin vis medieres via fysiske produkter i selve forbrugssituationen. Ifølge Poulsson er det øgede fokus på oplevelsesforbrug, der presser fokus over på udvikling af værditilbud i højre side af matrixen primært en konsekvens af overflod i vestlige samfund. En forsimplet matrix som denne, kan naturligvis heller ikke yde et så komplekst område fuld retfærdighed, og der er masser af overlap imellem de enkelte felter samt differentieringer og niveauforskelle i de enkelte felter for sig. Inden for experience kategorien er der fx “important differences both in the consumption and the degree and quality of value had from a quick amusement park ride compared to joining an expedition to cross Greenland on ski” (Poulsson, 2014, p. 39). Hvordan disse forskelle i kvalitet og værdi viser sig må være et ærinde for empiriske undersøgelser. Teoretisk set kan man forklare ved at inddrage de tidligere opstillede begreber om

experience og an experience. Eller man kan sige, at en Grønlands ekspedition måske nærmere er en ekstraordinær oplevelse, hvad rutsjebaneturen ikke er. Et af de aspekter jeg bl.a. forsøger at få nærmere forståelse for i ph.d. projektets empiriske dimension.

Poulsson fremsætter videre et forsøg på at definere, hvad hun forstår ved et oplevelsesbaseret værditilbud:

Experiences provide access to staged stimuli, intended to evoke sensations and emotions that interact with consumers and their subjective membranes to co-create experiential value in the form of Fun, Flow and Magic Moments. (Poulsson, 2014, p. 117)

Hun indfører i den forbindelse ideen om den subjektive membran til at illustrere det fænomen, som vi tidligere har været inde på i afsnittet om oplevelser, at oplevelser ikke kan designes, man kan kun designe rammerne herfor:



Figur 37 - Den subjektive membran og co-creation af oplevelsesværdi (Poulsson, 2014, p. 115)

Den subjektive membran er i princippet det filter, der determinerer, hvordan individet vil reagere på de oplevelsesstimuli, som producenten forsøger at afsætte. Det skal ikke forstås stationært. Den subjektive membran består af alle de forhold der kan påvirke oplevelsen, såsom humør, viden, tid, kontekst, individuelt/gruppe, smag osv. Processen løber også frem og tilbage i en løbende forhandlingsproces, så længe individets motivation er til stede, hvilket i virkeligheden gør oplevelsesprocessen til en co-creation proces. Det kan være i interaktion med andre aktører i en oplevelsessammenhæng eller det kan være i interaktion med selve oplevelseskilden, fx et kunstværk, i forbindelse med en individuel oplevelse. I forhold til de tidligere diskuterede modeller for oplevelse, så inkluderer denne model således interaktionsperspektivet imellem objekt og individ. Men det gøres på en måde, der betoner, at der ikke et to oplevelses-

processer, der er ens – den subjektive membran er aspekt bundet til hver enkelt individs erfaringer, smag, præferencer osv., og vil tone det enkelte individs oplevelse, og dermed den oplevelsesmæssige værdi, der etableres på baggrund af interaktionen med objektet.

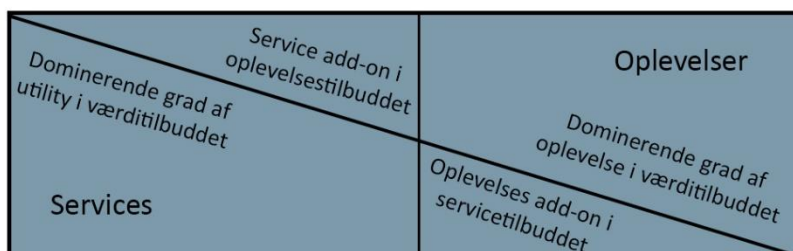
På baggrund af The Richer Matrix og den dybere forståelse af det oplevelsesbaserede værditilbud, er det muligt for Poulsson at fremstille mere nuanceret forskelle på services og oplevelser. Det illustreres således:

Forskellen på services og oplevelser		
Services	Differentiating factors	Experiences
Value increases with:		Value increases with:
Less time spent	TIME	More time spent
Less involvement	INVOLVEMENT	More involvement
Consistency and reliability	PREDICTABILITY	Novelty and excitement
Less people	PEOPLE	More people
Satisfaction (SERVQUAL)		Experiential Value (STAR Experience)

Figur 38 - Forskellen på services og oplevelser (Poulsson, 2014, p. 126).

Modellen uddyber forståelsen og distinktionen også peget på af Pine & Gilmore, ved at analysere nærmere, hvad der er de centrale karakteristikker ved service-tilbuddet og oplevelses-tilbuddet. Oplevelser søger man, fordi de er attraktive. Som oftest vil man derfor bruge så meget tid som muligt på dem, og revenue-modellen for oplevelser er netop ofte at fakturere for adgang og tidsforbrug – her er Poulsson således på linje med Pine & Gilmore, der også betoner denne revenue struktur. I forlængelse af dette er oplevelser noget som man involverer sig i, og sætter sig selv lidt på spil i, som vi så i afsnittet om hvad oplevelser er. Det gør man normalt ikke i en service, som i princippet skal være så transparent og usynlig som mulig. På samme måde ønsker vi heller ikke nyheder og overraskelser fra services – de skal være så pålidelige og forudsigelige som muligt, så vi ikke bruger unødigt tid og kræfter herpå. I servicekonteksten er tilstedeværelsen af andre mennesker typisk en barriere for det ønskede udkomme, imens andre mennesker ofte er en forudsætning for den ønskede oplevelse i en oplevelsesmæssig sammenhæng – tænk fx på tilskuernes betydning ved koncerter, fodboldkampe ligesom mange spil også er afhængige af modstandere. Der kan dog være overlap imellem service- og oplevelseskategorien (Zomerdijk & Voss, 2010), fx ved at oplevelser indgår i services og omvendt services, der prøver at være oplevelser. Fx skriver Zomerdijk & Voss, at: "Experience-centric service organizations deliver

services in which the customer experience is at the core of the service offering” (Zomerdijs & Voss, 2010, p. 345), hvilket i og for sig er en uklar forståelse, når vi ser på den ovenstående definition på forskellen imellem oplevelser og services. Poulsson bemærker, at distinktionen reelt må foretages ud fra “whether this customer experience/consumption event in itself is what creates the core value and the product itself, or if it is just a necessary and instrumental part of producing an utilitarian outcome” (Poulsson, 2014, p. 140). Poulssons model giver os således en god grundlæggende forståelse af, hvad der er de definitoriske konstituerende træk ved services og oplevelser, som kan anvendes til at isolere de centrale elementer i henholdsvis serviceorienterede værditilbud og oplevelsesorienterede værditilbud. En sådan forståelse gør, at man mere præcist kan udforske henholdsvis serviceelementer og oplevelselementer i værditilbuddene. Der kan dog, som vi tidligere har set i forhold til oplevelsernes rolle også her være forskellige blandingskategorier forstået på den måde, at visse services, kan bruge oplevelser som et add-on til det egentlige servicetilbud og visse oplevelsesbaserede værditilbud kan inkludere et service add-on. Der er fx i stigende grad en erkendelse fra serviceproducenternes side af at de også må anvende oplevelser for at differentiere sig (vi kan blot fremhæve et af Pine & Gilmores yndlingseksempler: Geek Squad), hvor oplevelselementer anvendes som add-ons til det centrale servicetilbud. Det kan illustreres på denne måde:



Figur 39 - forholdet imellem services og oplevelser i værditilbud. Egen model.

Teoretisk markerer modellen et balancepunkt og på et eller andet tidspunkt vil de forskellige aktører bevæge sig fra den ene kategori til den anden afhængig, hvor meget add-on elementet vægtes. Som jeg også tidligere har været inde på, er der måske en naturlig vandring i fokus imod det oplevelsesmæssige, da dette paradigme synes at være det meste værdiskabende, og derfor naturligt vil tiltrække sig erhvervslivets og forbrugernes fokus (Sundbo, 2015a). Det ændrer dog ikke ved, at vi er nødt til at have en grundlæggende forståelse af de to kategorier, hvis det skal give mening at opretholde dem. Og det er det er en sådan grundlæggende forståelse, jeg med udgangspunkt i Poulssons forståelse, har forsøgt at illustrere i modellen ovenfor.

4.11 HVAD KENDETEGNER OPLEVELSEN SOM VARE?

Et andet væsentligt aspekt, der skal diskuteres i forhold til forståelsen af oplevelser i en forretningsmæssig kontekst, er hvad der karakteriserer oplevelser og oplevelsesprodukter som vare? Hvad er det der udmærker oplevelser frem andre varetyper og værditilbud? Det skal ikke udfoldes i længden her. Blot vil jeg nævne, at flere teoretikere har tænkt over dette fænomen, og at der faktisk synes at være visse distinkte karakteristika, der også bør overvejes i både forretningsudvikling og designperspektiv

Flere teoretikere har beskæftiget sig med dette spørgsmål om oplevelsesvarernes økonomiske værdi.

Michael Hutter (2011) har fx været inde på dette, og fremhæver bl.a. i forhold til oplevelsesprodukter:

- Værdisætning af oplevelsesprodukter kan være vanskelig
- Det er ikke omkostningerne der sætter prisen, der er ikke som sådan generisk konkurrence, produkterne skal netop differentiere sig
- Oplevelser er ikke-fysiske, uhåndgribelige, og baserer sig på nyhedsværdi/overraskelse. Oplevelsesprodukter kan være af både fysisk og immateriel karakter.
- Oplevet værdi er forskellig fra person til person

Han skriver bl.a.:

Even among new goods, there exist large differences in value. How is such value established when the "utility" of the goods lies in the uncertain effects of a subjective, mental experience, in feelings of unexpected elation and disappointment? How do such valuations gain stability even though the goods are singular and vary widely in their composition?(Hutter, 2011)

En af udfordringerne ved oplevelser som vare, er bl.a. at værdien i højere grad end i masseindustriprodukter er underlagt individuel værdiansættelse. Det betyder fx at:

- Den individuelle oplevede værdi kan være meget svingende – fra høj til ikke eksisterende.
- Priser fastsat i værdikædens forskellige markedsinstitutioner – kontekstens rolle
- Ekspert netværk vurderer værker og produkter til en særlig værdi (praise valuation networks - særligt inden for kunsten)

To andre teoretikere skriver bl.a., at oplevelsesprodukter er mere komplekse end traditionelle produkter, og at der er en række distinkte kendetegn, der udmærker dem:

Experience goods are more complex than standard goods. A number of different characteristics have to be taken into account in the economic theory of experience goods. There are at least five such experience-related characteristics: learning by consuming, uniqueness, locations and context dependence, interdependence and non-storability. (D. E. Andersson & Andersson, 2013, p. 96)

Kompleksiteten opstår som en konsekvens af den tættere og meget mere emotionelle relation, der er imellem forbrugere og producenter i oplevelseserhvervene. Oplevelsesprodukter kræver derfor i en forstand mere af begge parter end industriprodukter fx. Også i økonomisk henseende, hvilket er værd at holde sig for øje i en fortløbende forretningsudviklingsproces.

4.12 PERSPEKTIVER PÅ OPLEVELSER OG VÆRDISKABELSE

Den ovenstående diskussion og teoretiske gennemgang af oplevelser og oplevelsesvaren viser, at værdien af oplevelser, og dermed grundlaget for oplevelsesøkonomi, er et resultat af en interaktion imellem individ/bruger og et produkt/objekt, hvor værdi skabes relationelt imellem et input (produkt eller service) og en modtager (kunde/forbruger/bruger etc.). Der er således subjektive elementer i processen, idet oplevelsesværdi netop er en oplevet værdi, som er bestemmende for, hvad det enkelte oplevelsesprodukt er værd for individet, og her kan der være store forskellige i smag, præference og kompetence mv., som alle er med til at bestemme den oplevede værdi af et oplevelsestilbud. Derudover ses det, at værdien af et oplevelsesprodukt, eller blot en oplevelse, i høj grad er kontekstafhængig, dvs., at der er mange faktorer, der kan spille ind på den oplevede værdi af oplevelsestilbuddet, hvoraf producenten kan have indflydelse på nogle, imens andre, fx vejret, er uden for producentens kontrol. For det første er dette naturlige implikationer af den grundlæggende forståelse af, hvad en oplevelse er, og hvilke elementer der er med til at skabe den. For det andet skyldes det oplevelsesprodukternes relativt uhåndgribelige kvalitet og overvejende subjektivt orienterede, oplevede værdi. På trods af værdibegrebets åbenlyse centrale placering i forhold til oplevelsesøkonomien har det dog, som jeg tidligere har været inde på, i meget begrænset omfang været diskuteret og teoretiseret over, hvad værdi i en oplevelsesmæssige sammenhæng egentlig vil sige, og hvorvidt der kun er tale om værdi i økonomisk forstand, eller om andre perspektiver på værdi også er vigtige i forståelsen af oplevelser som forretningsgrundlag (Lindberg & Eide, 2016; Prebensen, 2014; Prebensen, Chen, et al., 2014; Prebensen & Rosengren, 2016). Sundbo (2015a) noterer fx om værdi, at “it is argued that experience creates value for customers, although it is rarely clearly defined what value means – except that it is a psychological and sometimes sociological phenomenon in contrast to economic value”(Sundbo, 2015a, p. 108), men kommer ikke specifikt ind på en redegørelse af værdibegrebet i en oplevelsesmæssig sammenhæng. Prebensen (2014) noterer yderligere, at selvom der er skrevet og forsket en del om værdi i forhold til traditionelt forbrug, så synes disse opfattelser, ”to exclude the idea of experience value as a highly personal, idiosyncratic

construct, which may vary widely from one tourist to another” (Prebensen, 2014, p. 162), hvorefter hun fremsætter et forslag til forståelse af værdi i turismeoplevelsen.

I de fleste af de ovenfor gennemgåede oplevelsesøkonomiske innovationsmodeller ovenfor, spiller værdikonceptet heller ikke nogen nævneværdig rolle. De fleste af modellerne er konceptuelt orienterede, dvs. giver forslag til, hvordan man udvikler forretningskoncepter med udgangspunkt i oplevelser eller slet og ret oplevelsesdesignmodeller, uden nogen egentlig relation til, hvorledes det konceptuelle oplevelsesprodukt eller oplevelsen, som sådan, tænkes ind i en forretningsmæssig sammenhæng. Der er naturligvis flere faktorer, der er væsentlige i den sammenhæng, men jeg vil i første omgang hævde, at en af de væsentlige er at blive mere bevidst om, hvordan ens oplevelsesbaserede forretningstilbud skaber værdi, hvem det skaber værdi for, hvilken type værdi der er tale om og hvad der menes med værdi i den konkrete sammenhæng. Som nævnt er det begrænset, hvor meget oplevelsesøkonomilitteraturen har beskæftiget sig med dette perspektiv, og jeg vil derfor i det nedenstående kortfattet diskutere værdibegrebet generelt og set i forhold til kunde- eller brugerværdi. Afslutningsvis fremsættes på baggrund af denne diskussion en analyseramme, der skal bruges til at diskutere værdiskabelse i projektets to empiriske cases.

4.13 VÆRDIBEGREBET

Værdibegrebet har særligt været i teoretisk fokus inden for marketingdisciplinerne, da marketing grundlæggende set drejer sig om at skabe værdi i relationen imellem producent og kunde. Denne disciplin har udviklet sig en del over årene, og har, som jeg vil vise, en tæt relation til ideen om oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse, dvs. til oplevelsesøkonomien. Mange af de fagspecifikke marketingteoretiske bud og udviklinger trækker desuden mere generelt på den disciplin inden for filosofien, der hedder aksiologien, som er det filosofiske studie af værdi og værdiudsagn.⁵² Jeg vender tilbage til aksiologien nedenfor. Men værdibegrebet er dog ikke så enkelt at få hold på, og det er bl.a. blevet beskrevet som ”a notoriously elusive concept in marketing and consumer research” (Karababa & Kjeldgaard, 2014, p. 119). De forskellige forståelser og udlægninger af værdibegrebet skyldes bl.a., at der er blevet teoretiseret over begrebet inden for flere forskellige faglige traditioner med grundlæggende forskellige teoretiske udgangspunkter og genstandsfelter, såsom økonomi, sociologi, psykologi, antropologi og flere andre (Karababa & Kjeldgaard, 2014, p. 120). På grund af denne omfattende og flerfaglige tradition er det ikke mit formål her at give en udtømmende introduktion til, hvordan værdi kan forstås eller en syntetiserende

⁵² Aksiologi defineres fx sådan her: ”Axiology is the branch of philosophy that considers the nature of value and what kinds of things have value. The term derives from the Greek language: axios (worth or value) and logos (study of the nature and properties of, or logic or theory of)” (Arneson, 2009). Både Irene Ng (Ng, 2014) og Morris Holbrook (Holbrook, 1997, 1999a) har beskæftiget sig med inspirationen fra den filosofiske aksiologi i forståelsen af værdiskabelse i marketing.

analyse af de forskelligartede forståelser fra de enkelte fagtraditioner. Jeg vil i stedet foretage en indledende diskussion af værdibegrebet, udlægge en række opfattelser og rammeværk af værdi i forbrugssammenhæng, forholde dette til oplevelsesbaseret forbrug og redegøre for hvorledes en sådan forståelse kan give os mere viden om oplevelsesbaseret værdiskabelse inden for oplevelsesøkonomien.

Selv dette vil dog ikke være nogen simpel opgave, idet der fx argumenteres for, at værdi er en flydende størrelse, der altid er under udvikling og under indflydelse af faktorer fra flere forskellige felter:

Economic, semiotic, and social aspects of value are actively created in each field. Thus, the value of a commodity is a dynamic, subjective, and context-dependent notion, which has been constantly co-created within a network of actors. (Karababa & Kjeldgaard, 2014, p. 123)

Man må således i en konkret analysesammenhæng eller forretningsudviklingssituation mere eller mindre konstant have øjnene åbne for de relationer og faktorer, der er med til at bestemme et produkts eller en services værdi. Subjektiv værdi i den her sammenhæng skal forstås som individets oplevede værdi af en given vare eller objekt, dvs. i forståelsen: hvad betyder dette objekt eller produkt for mig, og hvad er jeg dermed villig til at betale for det. Den oplevede værdi kan være stærkt varierende og bestemmes fx af individets smag, præferencer og kompetencer samt af den værdtilbuddets relevans i konteksten – når jeg er tørstig på en varm dag på stranden, så er jeg villig til at betale mere for en flaske vand end på en kold januar dag på strøgtur. I den her sammenhæng vil vi dog lade os nøjes med lidt mindre, idet formålet som nævnt ikke er at udvikle en ny teori om værdi som sådan, men at udvikle et grundlag for analyse, design og forretningsudvikling i forhold til oplevelsers potentiale for værdiskabelse. Og dermed skabe en model for hvordan oplevelsesbaseret værdiskabelse kan tænkes aktivt ind i forretningsudvikling.

Som vi tidligere har set, placerer Pine & Gilmore sig mere eller mindre eksplicit i en marketingsteoretisk kontekst, og med deres fokus på generel oplevelsesbaseret værdiskabelse kan man sige, at deres indlæg i sig selv er et teoretisk bidrag til forståelsen af oplevelsers rolle i værdiskabelse. Værdibegrebet som sådan diskuteres dog ikke eksplicit i nogen større grad, og må derfor mere eller mindre forstås som værende økonomisk værdi – hvilket det dog også til en hvis grad er. Relationen imellem oplevelser og forbrug inden for marketingtraditionen har dog dybere rødder, end Pine og Gilmore giver udtryk for, hvilket vi nu skal se på.

Østergaard (P. Østergaard, 2007) ser på sin vis udviklingen inden for marketingteori som oplevelsesøkonomiens idehistoriske grundlag, og sporer denne udvikling tilbage

til den videnskabelige konstituering af marketingbegrebet omkring 1960.⁵³ Østergaard beskriver, hvordan marketingdisciplinernes første udvikling i 1950'erne og 60'erne var at flytte fokus i virksomhederne fra ren produktionsorientering, hvor salg primært blev opfattet som et distributionsproblem til et i stigende grad salgsorienteret fokus. Dette skifte i fokus resulterede langsomt i et stigende fokus på kundernes ønsker, adfærd og behov, og på hvordan virksomhederne i højere grad kunne imødekomme disse. Det betyder samtidig, at der i virksomhederne sker et strategisk skifte fra produktions- og procesoptimering til markedsundersøgelser og kundeundersøgelser, eller fra produktionsafdeling til marketingsafdeling. I praksis betyder det ikke, at det første lag ikke længere er væsentligt, men det betyder at det suppleres af marketingorienteringen, dvs. kunde- og brugerorienteringen som det væsentligste konkurrenceparameter. Fokus på kundernes ønsker og forestillingsverden betød dermed, at virksomhederne blev presset imod andre konkurrencefaktorer end effektivisering og pris, hvorved brandingbegrebet bl.a. kom til verden, idet en "overbevisende brandingstrategi forudsætter viden om den forestillingsverden, produkterne indgår i hos kunderne. Marketingorienteringen er således et tankesæt, der bygger på den antagelse, at en præcis forståelse af økonomisk adfærd forudsætter en indsigt i de oplevelser, som kunderne får igennem forbrug" (P. Østergaard, 2007, p. 53). Ønsket om videnskabelig legitimitet skabte i en periode et felt, som var meget optaget af at udvikle de videnskabelige metoder, der anvendtes inden for feltet, hvorfor interessen for de mere kvalitative aspekter af forbrug og forbrugeradfærd, som fx individuelle præferencer og oplevelser, for en tid blev sat i baggrunden (P. Østergaard, 2007, p. 54). Sidst i 1960'erne og gennem 1970'erne udvidede teoretikere som Kotler og Levy (1969) dog marketingdisciplinens genstandsområde til ud over salg af fysiske varer også at indbefatte politiske sager, værdi-baserede områder, uddannelse, byer osv. Marketing bliver i højere grad en teoretisk og praktisk disciplin, der drejer sig om værdiskabelse. Med Phillip Kotlers ord:

The core concept of marketing is the transaction. A transaction is an exchange of value between two parties. The things-of-values need not be limited to goods, services, and money; they include other resources such as time and energy, and feelings. Transactions occur not only between buyers and sellers, and organizations and clients but also between any two parties. (Kotler, 1972, p. 48)

Marketing forsøges således allerede på dette tidspunkt af ledende teoretikere drejet over til at være en mere generel teori om værdiskabelse via udveksling imellem to parter. Værdi ses dog primært som udvekslingsværdi, hvilket senere udvikler sig, som jeg vil redegøre for nedenfor. Interessant nok begrænser Kotler ikke udvekslingen til

⁵³ Hermed skal naturligvis ikke forstås, at der ikke tidligere har eksisteret salg og marketing. Det har bare haft sekundært fokus og har ikke været systematiseret, undersøgt og udviklet på et videnskabeligt grundlag.

et fokus på varer og services, men inkluderer også immaterielle fænomener, som normalt ikke forbindes med den kommercielle sfære, såsom energi og følelser. Dette er naturligvis et centralt element i forhold til oplevelsesøkonomien. Med udgangspunkt i denne formulering fra Kotler udviklede marketingfeltet sig op igennem 1970'erne og starten af 1980'erne til at have et stigende fokus på uhåndgribelige kvaliteter og drivere i forbruget, såsom "fantasies, feelings and fun", som det udtrykkes i en af de banebrydende artikler af Holbrook & Hirschmann (1982), der så dagens lys i starten af 1980'erne. Herved påbegyndtes den retning inden for marketing, der benævnes *experiential marketing*, hvorfra Pine & Gilmore tilsyneladende også har hentet mange af deres indsigter og ideer. Experiential Marketing betoner i endnu højere grad end traditionel marketing de subjektive kvaliteter ved forbrug. Man kan også sige, at paradigmet vægter de oplevelsesmæssige kvaliteter ved forbrug frem for de nyttegørende⁵⁴ og tillige de symbolske betydninger af de oplevelsesorienterede kvaliteter. Væsentligt er det også, at alle produkter kan rumme symbolske betydninger i større eller mindre grad; underholdningsprodukter gør i det i høj grad, industrielle forbrugsvarer i mindre grad, men under alle omstændigheder fremhæves det, at der er mange fordele ved at undersøge "esthetic, intangible and subjective aspects of consumption" (Hirschman & Holbrook, 1982). Dette svarer således godt overens med de grundlæggende forståelser i de oplevelsesøkonomiske teoretiske perspektiver, som jeg tidligere har været inde på. Da vægten lægges på de oplevelsesmæssige dimensioner i forbruget er den primære drivkraft på forbrugersiden heller ikke længere grundlæggende behovsopfyldelse, men i stedet hedoniske behov eller ønsker der er defineret ud fra koncepter i hedonisk psykologi. Hedonisk forbrug betegner således "those facets of consumer behavior that relate to the multisensory, fantasy and emotive aspects of one's experience with products (Hirschman & Holbrook, 1982).

Experiential marketing er sidenhen videreudviklet af teoretikere som Arnould & Price (1993); Arnould & Thompson (2005); Bernd & Zarantonello (2013); Holbrook (1999a, 2006); Schmitt (1999). En del af feltet er dog udspaltet i CCT, Consumer Culture Theory, der fokuserer mere på underliggende kulturelle og ideologiske fakto-

⁵⁴ Jeg bruger her og i den resterende del af afhandlingen, i mangel af bedre, begrebet nyttegørende eller nytteværdi for det engelske begreb utilitarian og utility, som betoner den praktiske og funktionelle kvalitet ved et produkt. Altså at en hammer er god til at slå søm, og at en stegepande er god til stege bøffer og ikke de afledte værdier af dette såsom, at hammeren kan hjælpe til med at få ens yndlingskunstværk hængt op, og at stegepanden er et led i processen med at forberede et udsøgt måltid til ens udkårne, hvor begge sidstnævnte eksempler tager udgangspunkt i den forestillede værdi, der kan knyttes til funktionen af redskaberne, men ikke direkte er en indlejret værdi eller funktionalitet af værktøjet i sig selv. Stegepanden er i og for sig neutral i forhold til den værdi, der kan komme ud af det den hjælper med at tilberede. Eksemplet her viser således også, at forskydningen i forståelse har betydning for formuleringen af produktets value proposition.

rer, der gør sig gældende i forbrugssituationer og mindre på de konkrete oplevelsesfaktorer i den konkrete forbrugssituation, som er den del af experiential marketing feltet, som jeg fokuserer på her. Et felt Schmitt i 1999 karakteriserer på denne måde:

...experiential marketers view consumers as rational and emotional human beings who are concerned with achieving pleasurable experiences.

Five different types of experiences, or strategic experiential modules (SEMs), that marketers can create for customers are distinguished: sensory experiences (SENSE); affective experiences (FEEL); creative cognitive experiences (THINK); physical experiences, behaviours and life-styles (ACT); and social-identity experiences that result from relating to a reference group or culture (RELATE). These experiences are implemented through so-called experience providers (ExPros) such as communications, visual and verbal identity, product presence, electronic media, etc. (Schmitt, 1999a, p. 53)

Karakteristisk for tilgangen her er, at det stadig i 1999 tilsyneladende er den grundlæggende opfattelse, at oplevelser er noget virksomheder og producenter kan fremkalde ved den rette formidling og iscenesættelse til mødet med kunden. Og det kan man naturligvis også godt i en eller anden udstrækning, men teoretisk misser denne opfattelse indsigten fra oplevelsesforskningen, der har vist, at oplevelser er resultatet af individets komplekse bearbejdning af de inputs og stimuli, der rammer den oplevende fra omgivelserne, og at den egentlige oplevelse således er et resultat heraf, dvs. at det er mere komplekst end blot at iscenesætte og udbrede en oplevelsesramme. Schmitts opfattelse giver, sat lidt på spidsen, minder om oplevelser i kanyelform, og det er en teoretisk opfattelse, der er lidt modstridende med de fleste opfattelser af, hvordan oplevelser egentlig skabes. Dvs., at på trods af det øgede fokus på oplevelsesbaseret værdiskabelse og hedonisk forbrugsmotivation, så er perspektivet stadig lidt statisk, forstået på den måde at Schmitt ikke tager højde for dynamikken i oplevelsesskabelsen imellem producent og forbruger, men stort set udelukkende indtager producentens perspektiv. På mange måder kan man således karakterisere Schmitts artikel og bog som den marketingteoretiske underbygning af Pine & Gilmores lancering af oplevelsesøkonomien i *The Experience Economy* (Pine & Gilmore, 1999). Overordnet set forekommer det dog ikke forkert at sige, at virksomheder i oplevelsesøkonomien skal være marketingorienterede i den forstand, at de skal orientere sig imod deres kunder og også arbejde med dem. Og selvom der er sket en del med forståelsen af *experiential marketing* og forbrug, så slår et omfattende review fra 2013 fast, at oplevelser i relation til forbrug og forbrugeradfærd stadig er forholdsvist underbelyst forskningsmæssigt (Schmitt & Zarantonello, 2013).

I løbet af 2000'erne sker der yderligere nogle væsentlige nye teoretiske udviklinger, der har betydning for forståelsen af koblingen imellem oplevelser og værdiskabelse. Der kommer gradvist mere fokus på samspillet imellem producent og forbrugeren og særligt forbrugerens betydning for værdiskabelsen. Både co-creation-teorien

(Prahalad & Ramaswamy, 2003, 2004a, 2004b) og Service-Dominant Logic-paradigmet (SDL) (Lusch & Vargo, 2006; Vargo & Lusch, 2004) betoner dette perspektiv.

Centralt i SDL står Vargo og Luschs vedvarende insisteren på, at vi grundlæggende har bevæget os fra et paradigme, hvor den overvejende værdiskabelse sker i produktion og varer, til et hvor den overvejende værdi skabes i immaterielle services, hvor "intangibility, exchange processes, and relationships are central" (Vargo & Lusch, 2004, p. 2). Det er et værdiskabelsesparadigme, hvor fokus skifter fra det fysiske til det immaterielle, fra varen i sig selv til udvekslingsprocessen og til dynamikken imellem den der tilbyder (producent) og den der modtager (kunden). Varer bærer ikke værdi i sig selv, men overfører værdi fra en kontekst til en anden. Magtforholdet forskydes dermed også fra dem der besidder resurserne, til dem der bruger og bringer resurserne i spil. Konkurrenceparametrene bliver dermed i stigende grad attraktive værditilbud, som appellerer til kundernes opmærksomhed. Vargo og Lusch bruger det særlige begrebspar *operant* og *operand resources* til at beskrive denne forskydning af forbrugerens rolle fra neutral forbruger til aktiv medskaber. Som det udtrykkes bliver kunden primært "an operant resource (co-producer) rather than an operand resource ("target") and can be involved in the entire value and service chain in acting on operand resources" (Vargo & Lusch, 2004, p. 10). Kunden må således inddrages i værdiskabelsesprocessen, og virksomheder må via værditilbud tilegne sig retten til at bruge de *operant resources*, som kunderne besidder. SDL er en forholdsvist abstrakt teoretisk konstruktion, men er trods alt et godt bud på at forklare den forskydning, der sker i værdiskabelsesprocessen fra en varebaseret økonomi til en servicebaseret, og måske i endnu højere grad oplevelsesbaseret økonomi, grundet dennes værditilbuds stærkere emotionelle, værdibaserede appel til kunderne.

En lidt mere konkret udmøntning af den tættere relation imellem producent og forbruger i værdiskabelsesprocessen kan ses i co-creation-teoriene, som oprindeligt blev fremsat af Prahalad og Ramaswamy (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Disse teorier er derudover væsentligt tættere forbundet til oplevelsesøkonomi og oplevelsesbaseret værdiskabelse, idet Prahalad og Ramaswamy vægter oplevelser som et centralt konkurrenceparameter. Under et stadig stærkere pres for at skabe værdi i en stadig stærkere konkurrence, er presset for at skabe innovation blevet stærkere for virksomheder og deres ledere (Prahalad & Ramaswamy, 2003, p. 9). Hvor Vargo og Lusch italesætter den traditionelle markedssituation som et *goods-dominant* paradigme, italesætter Prahalad og Ramaswamy tilsvarende paradigmet som *company-centric* (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, p. 6). Denne situation er ikke længere i stand til at generere tilstrækkelig med værdi, uanset hvor meget innovation og nye produkter virksomhederne skaber og skubber ud til forbrugerne. Kunderne er ikke længere tilfredse med kun at blive involveret i selve udvekslingsprocessen, og nye teknologier giver dem hele tiden mulighed for at komme tættere på virksomhedernes produktion og udvikling eller til at skifte leverandør: loyaliteten er ikke, hvad den har været. Der er derfor brug for et nyt markedsperspektiv, en ny overordnet modus for værdiskabelse. Det er

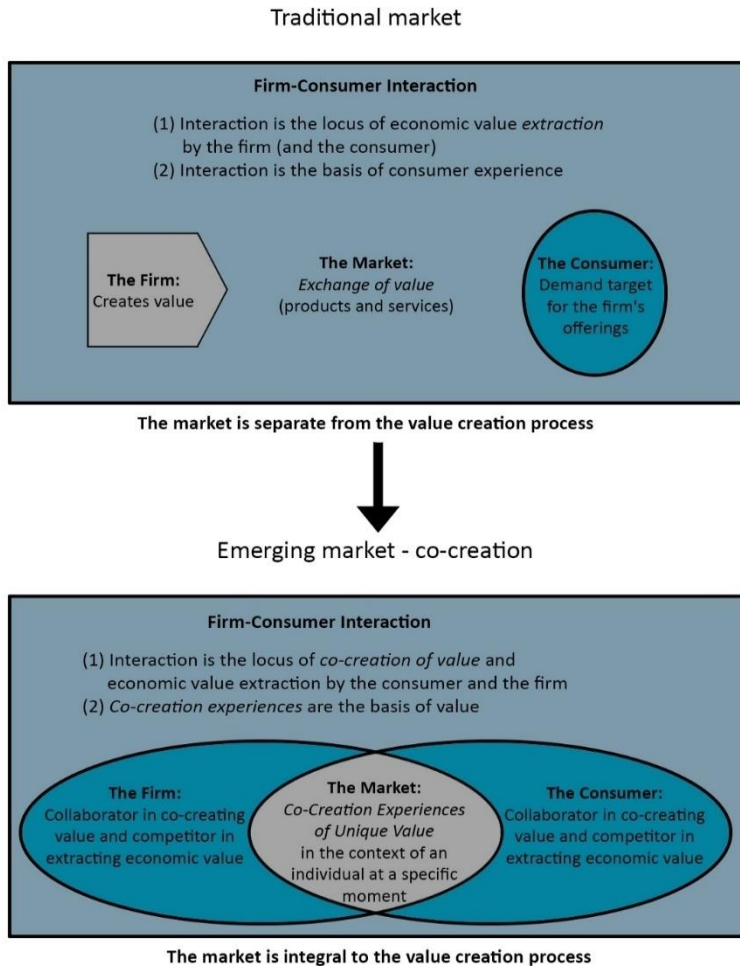
en model, hvor virksomheder skaber værdi ikke for deres kunder og brugere, men i kontinuerligt samarbejde med dem:

Clearly, while creating product variety is easier today, competing effectively for value through product variety is not. Value will increasingly have to be co-created with consumers, and innovation must be focused on their co-creation experiences. (Prahalad & Ramaswamy, 2003, p. 13).

Dvs., at situationen har udviklet sig fra at værdi skabes i udveksling (exchange) til at værdien skabes i samarbejde (co-creation). Det skyldes bl.a. den stigende digitalisering af mange forskellige produktområder, og den konvergens der sker imellem produktområder, hvilke skaber en markant stigende kompleksitet i markeder og konkurrencesituation.⁵⁵ Det er naturligvis en situation, der nødvendiggør et nyt strategisk

⁵⁵ Teknologien stigendes rolle og væsentlighed i forhold til at etablere kontakt imellem virksomheder og brugere leder senere Prahalad til sammen med M. S. Krishnan (Prahalad & Krishnan, 2008) at definere virksomhedens teknologiske infrastruktur som det strategiske fundament, imens den social arkitektur ses som det strategiske tag.

sigte for virksomhederne. Udviklingen i markedsperspektiver kan modelleres på



denne vis:

Figur 40 - Fra traditionelle til co-created markeder (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, pp. 7 & 11)

Til at håndtere den grundlæggende situation for virksomheder i det nye strategiske paradigme udvikler Prahalad og Ramaswamy det såkaldte DART princip, hvor co-creation værdi udvikles inden for rammerne af et strategisk fokus på Dialogue, Access, Risk-benefits og Transparency - DART (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, p. 9). Markeder bliver en slags dialogplads imellem virksomheder og kunder, hvor de mødes og diskuterer problemstillinger, løsningsmodeller og måske leger med rollerne i udviklings- og produktionsprocessen. Men dialog er afhængig af, at der er lighed i forholdet mellem parterne, og at begge har mulighed for at udøve indflydelse, hvilket er en ny situation for begge parter. Derfor er det også en forudsætning for sand dialog,

at virksomhederne er transparente, og at co-creators får adgang til den samme information og resurser, som virksomhederne har adgang til. Teknologien spiller en væsentlig rolle i at give mange forskellige forbruger-typer adgang til virksomheders ressourcer og data. I visse virksomhed-forbruger relationer er der en risiko forbundet med ikke at bruge produktet eller bruge det forkert – fx ved medicinindtag og forskellige behandlingstyper. Her kan dialog og transparens gøre det tydeligere for begge parter, hvornår en behandling er doseret korrekt, hvornår præparatet virker bedst osv. Dette er de grundlæggende elementer i en co-creation feltets strategiske orientering, som ifølge Prahalad og Ramaswamy er irreversible, dvs., at udviklingen er godt i gang, og den vil kun uddybes fremadrettet. Dette er således også et perspektiv, der må tages i betragtning i forbindelse med oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. Prahalad og Ramaswamy betoner selv ganske meget oplevelsesdimensionen som en konkurrencefordel i co-creation-paradigmet. Dybest set ser de muligheden for at co-create unikke oplevelser imellem kunde og virksomhed, som den primære værdiskaber i et co-creation-paradigme. Grundet den stigende kompleksitet i markedspladsen og relationen imellem aktørerne her, så bliver oplevelsen det centrale element i værditilbuddet stort set i forhold til hvilket som helst produkt og service.⁵⁶ Denne udvikling betyder som nævnt også noget for den måde, virksomhederne organiserer sig på og deres teknologiske og sociale infrastrukturer, da de skal være i stand til at indgå i et langt mere dynamisk samspil med deres kunder. Denne nye tilstand beskriver Prahalad og Ramaswamy således:

An experience environment can be thought of as a robust, networked combination of company capabilities including technical and social capabilities) and consumer interaction channels (including devices and employees), flexible enough to accommodate a wide range of individual context-and-time-specific needs and preferences. Because a customer's desired experiences cannot be determined a priori, experience environments must actively involve consumers — as individuals and as communities — to accommodate a range of possible customer-company interactions and thereby a variety of potential co-creation experiences. It is that set of potential experiences that will determine the individual's willingness to pay and therefore form the basis for companies to extract economic value and generate profitable growth. (Prahalad & Ramaswamy, 2003, p. 15)

⁵⁶ Det skal nævnes, at Prahalad & Ramaswamy på artiklens tidspunkt, 2004, fremhæver, at de ikke beskriver verden, som de observerer den, men som de mener, den vil udvikle sig til på baggrund af de tegn, de observerer. Vi skal derfor ikke tage alle ideer og perspektiver heri for pålydende, men i stedet se det som mulige scenarier for, hvordan markedet og relationen imellem producenter og kunder udvikler sig.

Som en udgangsreplik til co-creation-diskussionen kan man sige, at hvor Pine & Gilmore taler for mass-customization og staging af oplevelser, bringer Prahalad og Ramaswamy med co-creation-teorien forståelsen helt over i en individuel customization i organisk samspil imellem virksomhed og forbruger, hvor oplevelser som nævnt opstår som det centrale værditilbud i denne proces i relation til stort set ethvert produkt og service. Jeg vil dog ikke umiddelbart påstå, at distinktionen kan opstilles så klart, og tror ikke, at Pine og Gilmore vil have et problem med at mass customization, bliver til individualized customization, hvis de kan se, at det er der, hvor den overvejende værdiskabelse befinder sig.

I en anden sammenhæng, som mere direkte relaterer sig til oplevelsesøkonomilitteraturen, gennemgår Boswijk et al. en række forskellige perspektiver på co-creation processer i en oplevelsessammenhæng for bl.a. at positionere deres egen opfattelse her indenfor, som er formet af forståelsen af oplevelser som meningsfulde (Boswijk et al., 2012, p. 134). Denne inddeling repræsenteres således:

Kriterier for co-creation processer				
Subject/author	Leadbeater	Shirky	Prahalad Ramaswamy	Boswijk
Goal	Shared sense of purpose	Sharing	Strategic intent	Sense of purpose
Result value			Shared value	Reciprocity
Process	Collective	Collaborative	Dialogue	Dialogue
Structure	Connected		Noodle networks	Connected simplicity
Condition	Diversity		Access	Trustworthy
Control, power regulations	Ability to make decisions	No license	Selfregulating governance	Transparency
Motive	Pay off	Reciprocal altruism	Risk & cost investment reduction	To see visible result of contribution
Initiative	By invitation	By invitation		Shared initiative

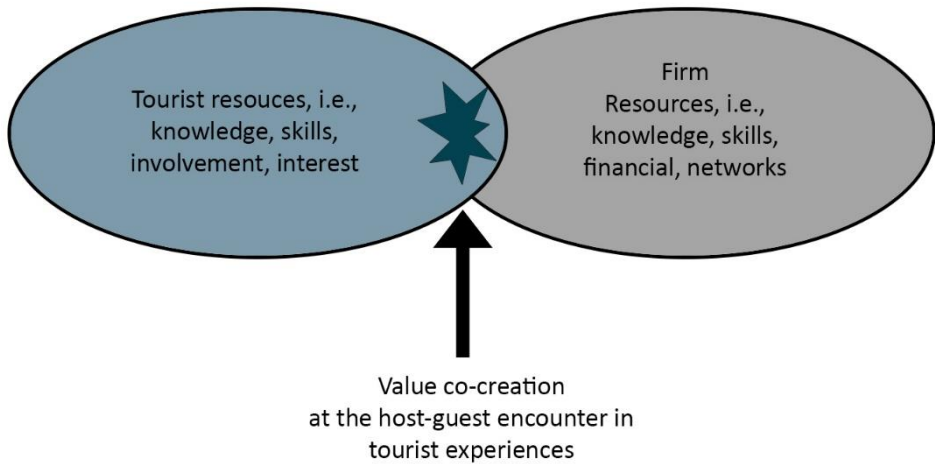
Figur 41 - skitse over forskellige teoretikers principper for co-creation og inddragelse. Udarbejdet af (Boswijk et al., 2012, p. 134)

Inddelingen er et værdifuldt arbejde for videre forskning i co-creation-processer i oplevelsessammenhænge. Da jeg i dette projekt mest beskæftiger mig med oplevelser på

strategiske niveau, forholder jeg mig dog imidlertid primært til Prahalad og Ramaswamys forståelse af co-creation, som netop drejer sig om oplevelsesinformerede innovations-processer i virksomheders værdiskabelse, hvilket nødvendigvis må være et strategisk anliggende. Jeg er klar over, at Boswijk et al. også orienterer sig imod det strategiske niveau, men de tager overvejende udgangspunkt i oplevelsers meningsskabende potentiale, hvilket giver et lidt andet forretningsmæssigt fokus, da meningsskabelse toner forståelse af oplevelser i en særlig retning.

I forhold til værdiskabelse er det nu etableret, at forståelsen af det sted, hvor værdi skabes, markedet, fundamentalt forandres fra et sted, hvor producenterne styrer værdiskabelsen via de fysiske produkter og varer, til en markedsplads hvor de immaterielle kvaliteter ved produkter og services står for den overvejende del af værdiskabelsen, og denne udvikles i stigende grad i et aktivt samspil imellem forbrugere og virksomheder; i såkaldt co-creation. Samtidig kan vi erindre fra gennemgangen af, hvad der konstituerer en oplevelse, at selve oplevelsen ikke kan designes, men kun rammelægges, da oplevelser er et individuelt anliggende. Det er naturligvis en markedssituation, der giver virksomheder et oplagt incitament til at tænke i nye strategiske baner for at tænke oplevelser tættere ind i værdiskabelsesprocessen, dvs. udvikle oplevelsesbaserede værditilbud og samtidig udvikle virksomhedens infrastruktur, herunder resurser og capabilities, til at akkommodere dette strategiske perspektiv. Et emne jeg behandler mere udfoldet i den inkluderede publikation *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*.

På trods af den oplagte åbning for oplevelseserhvervene i denne markedsmæssige udvikling er det stadig forholdsvis nyt at anskue innovation, værdiskabelse og organisationer i oplevelsesøkonomien eksplicit i dette perspektiv. Et eksempel på en fortolkning af værdiskabelsen som et resultat af mødet imellem producent og kunde, der selv må deltage aktivt i denne proces, finder vi i Prebensens skitsering af værdi-co-creation i turismeoplevelser:



Figur42 - Value Co-Creation in Tourist Experiences as a Foundation for Value Propositions for Firms (Prebensen, 2014, p. 156)

Virksomheden stiller nogle resurser til rådighed for turisten, der også kommer med nogle resurser, som skal være med til at afkode den viden og egenskaber, der er ilagt de værditilbud, som virksomheden stiller til rådighed. Som Vargo og Lusch noterer sig, så er tingen, produktet eller servicen ikke i sig selv installeret med værdi, men med viden der "has value potential for the intended consumer, but it is not embedded with value (utility). The consumer must understand that the value potential is translatable to specific needs through coproduction. The enterprise can only make value propositions that strive to be better or more compelling than those of competitors" (Vargo & Lusch, 2004, p. 11). I dette tilfælde skal værdien forstås som oplevelsesmæssig værdi for kunden/gæsten. Men gæsten skal være til stede og være aktivt medvirkende med sin viden og kompetence for, at der kan opstå oplevelsesmæssig værdi ud af de tilbud, virksomheden eller destinationen lægger ind i samarbejdet.

Jeg har nu gennemgået og diskuteret forandringen af værdiskabelse på et generelt markedsmæssigt niveau, hvor vi kan se at det oplevelsesmæssige og samspillet imellem producent og kunde, spiller en stadig mere central rolle i innovation og konkurrencemæssigt perspektiv. Jeg vil nu afslutningsvist i dette teorigennemgang se nærmere på værdibegrebet i sig selv, og se på hvilke forskellige typer af værdi der kan siges at opstå i forbrugssituationen, og hvad disse forskellige værdiformer inkluderer. I forskningen beskæftiger man sig typisk med disse spørgsmål under overskriften kundeværdi eller *customer value*.

4.14 TYPER AF VÆRDI

Som antydnet ovenfor, er værdibegrebet flygtigt, og der er mange filosofiske overvejelser over, hvordan det skal forstås. For at etablere en konkret forståelse heraf i denne afhandling, som også er tilpas konkret til at kunne operationaliseres i en empirisk/analytiske sammenhæng, vil jeg tage udgangspunkt i Irene Ng's forståelse af værdi. I bogen *Creating new markets in the digital economy – Value and Worth* (Ng, 2014) giver Irene Ng en indføring i værdibegrebet, hvor hun ved at føre diskussionen tilbage til Aristoteles, Adam Smith, David Riccardo m.fl., når frem til en opfattelse af værdi, der på mange måder er parallel med den opfattelse, som Vargo og Lusch står for, ligesom forståelsen af værdiskabelse er forenelig med den økonomiske udvikling, serviceøkonomien og oplevelsesøkonomien repræsenterer. Hun fokuserer dog mere på selve værdibegrebet, og kommer frem til nogle interessante distinktioner, som er interessante også at nævne her i forhold til afsøgning af et oplevelsesbaseret forretningsgrundlag. Ng tager grundlæggende udgangspunkt i digitaliseringen og den konvergens imellem køb og brug, og den deraf følgende omdefinering af værdiskabelsen. Denne udvikling har ifølge Ng fire overordnede markedseffekter: 1) servicerer ikke-servicerede markeder, 2) valg imellem adgang og ejerskab, 3) nye brugskontekster og 4) forskydninger i værdtilbuddets brugskontekst – det reformuleres (Ng, 2014, p. 4). Jeg nævner disse her, da de løsninger, jeg har arbejdet med i de cases, der udgør projektets empiriske dimension, også er digitale løsninger, og dermed potentielt set kan rumme disse fire træk.

Ng fastslår at værdi oprindeligt, har noget at gøre med godhed. Noget der har værdi, besidder en godhed for nogen i en eller anden sammenhæng. Det vi betragter som godhed og det rette, er dybt forankret i os og konstituerer vores værdier. Det primære sigte i bogen er dog den godhed, vi tillægger andre personer, ideer, koncepter, ting, aktiviteter mm.

Helt fra Platons tid har man set to dimensioner af værdi, hvor produkter og ting kan have enten indre værdi, dvs., hvor det er godt at have i sig selv, og en ydre værdi, hvor værdien af en ting bestemmes af dens evne til at gøre noget andet, fx at en hammer er god til at slå søm i. De to typer af værdi udelukker ikke hinanden, og mange fænomener besidder begge dimensioner – man kan fx forestille sig en meget smuk hammer, der pryder kaminhylden, når den ikke bruges til at slå søm i, dvs., at den besidder en æstetisk og måske emotionel værdi for ejeren (Ng, 2014, p. 15). Ifølge Ng har Dewey og derudover den aksiologiske filosofi yderligere foreslået, at både den indre og ydre værdi der tillægges noget er afhængig af situationen, som det indgår i. Når situationen ændrer sig, ændrer den værdi vi tillægger objektet sig også. Hammeren nævnt ovenfor kan have mere indre værdi, når man skal have slået et søm i væggen, end når den skal lægges på plads i værktøjsskassen, ligesom den tillægges mere ydre værdi på sin plads på kaminen end på en hylde under vasken. Denne opfattelse giver endvidere god mening i forhold til den opfattelse af oplevelser, vi ovenfor har set som værende bestemt af interaktionen imellem oplevelsesstimuli (produkt) og den oplevende i en given kon-

tekst (Jensen, 2013). Jeg vil derfor anse det som værende sandsynligt, at de mest værdiskabende elementer også i forretningsmæssig forståelse skal findes i den oplevelsesmæssige værdi, der skabes i interaktion imellem produkt og individ i en given kontekst. Men det betyder ikke, at oplevet værdi er eksklusivt for det, jeg har defineret som oplevelsesprodukter – oplevet værdi tillægges produkter og services i henhold til, hvilken værdi de tilbyder vs hvad forbrugeren forventer og har brug for.

Man kan også skelne imellem atomistisk værdiopfattelse, der antager, at objektet har en kerneværdi i sig selv, hvad enten denne så er af ydre eller indre karakter, og en fænomenologisk værdiopfattelse hvor værdi kun opstår, når objektet sættes i spil i en eller anden given situation, og når aktører gør noget med det, der giver objektet værdi for dem (Ng, 2014, pp. 17–18). I forretningsmæssig værdiskabelse, og særligt i oplevelsesbaseret værdiskabelse, må man formentlig tage begge perspektiver i betragtning. Det antages, at et produkt eller en service i sig selv har en værdi, men de fleste produkter har også en klar brugssammenhæng, hvor inden for deres værdi udfoldes. Og denne værdiskabelse er afhængig af, de egenskaber brugeren tilegner produktet i den konkrete situation. Tages de uden for denne sammenhæng, falder deres værdi for brugeren, men dette vil dog næppe afspejle sig fuldstændig i prisen, da ethvert oplevelsesprodukt og service også indebærer omkostninger. Ng mener, at det fænomenologiske perspektiv måske er mest velegnet til at forstå forretningsmæssig værdi i en digitalt forbundet verden. Da perspektivet i denne afhandling mere er fokuseret på værdi i forretningsmæssig sammenhæng, vil jeg forsøge kort at bringe fokus fra ovenstående ret abstrakte diskussion af værdibegrebet til en mere økonomisk/forretningsmæssig forståelse.

I forbindelse med udviklingen af kapitalismen og det industrielle samfund skiftede synet på værdi gradvist fra at dreje sig om, hvorfor et objekt er godt og har godhed, til er fokus på hvad det er værd. Dette værd skal forstås som økonomisk værdi – hvad vil nogen betale for det? Selvom Adam Smith i sin berømte bog *Wealth of Nations* diskutererede både value-in-use⁵⁷ og value-in-exchange, så påvirkede datidens økonomiske situation Smith til primært at beskæftige sig med value-in-exchange. Ifølge Ng (via Vargo og Lusch) førte dette til, at al arbejde der ikke førte til håndgribelige, eksportegnede produkter, blev anset som værende uproduktivt (Ng, 2014, p. 20). På trods af almindelig anerkendelse af at aktiviteter, der ledte til nydelse, også var produktive førte denne opfattelse sammen med et økonomisk paradigme, der mimerede naturvidenskaben og matematikkens videnskabelighedsforestilling, til at den atomistiske værdiforståelse blev fremherskende, og at essensen af hvad der er godt ved et produkt, blev lig med dets nytteværdi (utility). Denne opfattelse har været den dominerende i økonomien og på markederne i de seneste 200 år. Virksomheder stræber efter at fremstille objekter, der har exchange-value. Værdi bliver i den forstand det

⁵⁷ Jeg har valgt ikke at oversætte disse begreber, da risikoen for at de i oversættelsen kommer for langt væk fra deres oprindelige betydning, er for stor. Det gælder value-in-exchange, value-in-use, worth og value-in-context.

samme som, ”hvad er det værd (herefter worth)”? Der er imidlertid ifølge Ng en væsentlig forskel på nytteværdi (exchange-value) og value-in-use. Nytteværdi er et udtryk for den værdi, som vi tror, objektet vil have for os på udvekslingstidspunktet, hvilket dermed definerer dets udvekslingsværdi. Hvis det efterfølgende viser sig at være nytteløs i den konkrete situation, er dette ikke relevant for nytteværdien i udvekslingssituationen. Value-in-use er altså den oplevede værdi, objektet har for os i en eller flere konkrete situationer – en individuel vurdering og oplevelse. Den enhed der oversætter value-in-use til worth, er markedet hvor mekanismen for udbud og efterspørgsel, i en vis styrer objektets exchange-potentiale. Value-in-exchange er den nytteværdi, som markedet har sat på det enkelte objekt – det kan ligne en mere objektiv værdiansættelse, worth, men er det ikke nødvendigvis. Prissætning og exchange-value er et komplekst fænomen, som det er svært at stille generelle retningslinjer op ud over udbud og efterspørgsel. Inden for oplevelseserhverv og oplevelsesprodukter er pris ofte bestemt af en vis form for nyhedsværdi og hype eller trend. Vi kender det fra hypede fænomener som boy bands, pop-prinsesser eller sågar augmented reality games såsom Pokémon Go, der lanceres under voldsomt hype, men brænder relativt hurtigt ud igen, og dermed har tendens til at miste sin exchange-value. Exchange-value i relation til oplevelsesøkonomien er derfor tæt knyttet til den oplevede værdi af produkterne, som igen kan være påvirket af eksterne faktorer såsom massehysteri og markedsføring. Andre typer af oplevelsesprodukter såsom film og computerspil og sågar forlystelsesparker, kan have en mere stabil appel. Men udbud og efterspørgsel er stadig en central mekanisme i den forstand, at prissætning i en markedsøkonomi som regel altid vil være påvirket af dette forhold. For de fleste oplevelsesprodukter, er det sådan, at nyhedsværdien og overraskelseselementerne, bliver mindre ved gentagen brug – derfor må oplevelsesvirksomheder og oplevelsesindustrier konstant sørge for at skabe nye og innovere (Hutter, 2011). Man ser det i ekstrem grad i fx Tv-underholdning og i mindre grad i forlystelsesparker, som mennesker besøger i mindre hyppig frekvens og hvor besøget også kan have en mere rituel karakter.

Industrisamfundets overfokusering på worth og exchange value har betydet, at der har været for lidt fokus på value-in-use og oplevelsen af det enkelte produkt. Man har antaget, at varen har en værdi i sig selv, og at værdiskabelse er fremstilling af flere objekter med mere nytteværdi, der resulterer i øget exchange-value. Ng kobler denne opfattelse med den vare-dominerede logik, som jeg introducerede i forbindelse med Vargo og Lusch ovenfor. Det er denne logik, der har drevet vores økonomi fremad gennem 200 år i industrialiseringens og masseproduktionens forskellige tidsaldr (Ng, 2014, p. 23). Men det er også en logik, som både har begrænset kreativiteten i udviklingen af nye produkter og markeder, men ikke mindst er det også en produktionslogik, hvor man glemmer at spørge sig selv, hvordan de objekter der udveksles egentlig skaber værdi. Og som redegjort for ovenfor er det en logik, der ikke passer særligt godt på oplevelsesøkonomien.

Det sidste er i stigende grad væsentligt. Og særligt i forhold til digitalt distribuerede service- og oplevelsesprodukter som er omdrejningspunktet for de empiriske dimensioner af ph.d.-projektet. Selvom oplevelsesprodukter naturligvis også udveksles på et marked og til en vis grad reguleres af udbuds- og efterspørgselsmekanismen, så består oplevelsesprodukters attraktion ikke primært i deres nytteværdi (utility), men i deres value-in-use, altså den subjektive vurdering og oplevede værdi, de giver deres bruger. Der er tale om gradforskelle, da der næppe findes produkter, der ikke har affinitet af den anden kategori i sig, men oplevelsesprodukter er primært det sidste, som også nævnt ovenfor.

Ifølge Ng er der forskellige årsager til at den vare-dominerede logik og det primære fokus på atomistisk værdi og exchange-value (worth), er ved at ændre sig. Den store driver er digitalisering, der fjerner det fysiske varekoncept og skaber konvergens imellem køb og brug. Ejerskab er i mange sammenhænge ved at give efter for brugsretigheder eller adgang, hvilket simpelt kan illustreres i forskellen på at købe CD'er og købe adgang til en musikstreamingstjeneste. Der er naturligvis udveksling i begge situationer, men køberen ejer ikke noget fysisk efter udvekslingen, ud over brugsret til et sonisk fænomen der giver value-in-use for brugeren/kunden. Som enhver musikelsker ved, kan denne value-in-use bestå af mange facetter af emotioner, følelser, minder og såmænd også konkret nytteværdi, såsom lydæssig underlægning i fx en middagssituation. Dette er en udvikling, der ifølge Ng vil brede sig ud over mange andre områder.

Ng finder det mere passende, at vi bevæger os væk fra den exchange-value forståelse, der har været dominerende i det vare-dominerede samfund, og fokuserer mere på value-in-use, som har mere potentiale til at forstå og arbejde med værdiskabelse i et service-domineret samfund. Hun skriver:

I would therefore propose that value is the goodness we create out of the experience with something or someone in context, and that experience/interaction is the enactment of our social and cultural values. (Ng, 2014, p. 26)

Ud over at være en mere korrekt forståelse af værdi i en service-domineret økonomi har denne forståelse ifølge Ng også den fordel, at den tvinger producenterne til at tænke over, hvad der egentlig er brug for på markedet. Det kan hjælpe til at finde ud af, hvorfor noget er meget værd, og hvorfor noget ikke er, og dette kan være med til at skabe ny værdi på nye markeder – teorien rummer således også et innovationspotentiale.

I første omgang kigger jeg her efter faktorer, der kan hjælpe til at forstå innovative oplevelsesprodukters værdiskabelse i konkrete situationer for de aktører, der deltager

her, men der er også et perspektiv i at se værdiskabelse som et link til en innovationspraksis, hvor der er fokus på at skabe nye markeder med udgangspunkt i, hvad der skaber value-in-use.⁵⁸

For at aktualisere værdi er det dog nødvendigt også at tænke situationen og konteksten med i billedet. Enhver anerkendelse af value-in-use er afhængig af, at forbrugeren er bevidst om det værditilbud, der tilbydes og for at gøre det, må brugeren inddrage sine egne resurser i den proces, ligesom det er afhængigt af den kontekst, værditilbuddet mødes i, idet kunder ”implicitly design themselves and their contexts so that they can co-create value with the firm” (Ng, 2014, p. 30). Et værditilbud er således ikke bare et værditilbud, og dets value-in-use afhænger af det udkomme, der er resultatet af den interaktion, der har været imellem brugeren og produktet/servicen, som er afhængig af konteksten og de resurser denne tilbyder, samt de resurser brugeren/kunden selv bringer med (kompetencer, smag, evner mm.). Udkommet skal forstås som den følelse, man har efter at have aktiveret den værdi, som et objekt har: har det fungeret som ønsket (eller bedre), så har man et positivt udkomme, eller omvendt, hvis objektet ikke leverer, så er udkommet negativt. Et udkomme, og dermed value-in-use, kan være af både funktionel og oplevelsesmæssig karakter. Fx kan en tur i ens nye bil både være funktionel, opfattet som transport, men turen kan også fremkalde nydelse eller tilfredshed som et resultat af værdsættelse af den nye bils udstyr og køreegenskaber, som ikke kun er rettet imod nytteværdi, men i ligeså høj grad oplevelsesmæssig eller hedonisk værdi. Det emotionelle udkomme, relateret til oplevelsesorienteret forbrug, er influeret af mange forskellige faktorer i objektet, konteksten og forbrugeren, og er ifølge Ng efterhånden den primære driver i forbruget – fuldt i tråd med en grundlæggende oplevelsesøkonomisk forståelse. Da disse tre faktorer varierer og mødes i forskellige konstellationer, kan der potentielt opstå mange forskellige value-in-contexts, hvilket komplicerer billedet noget i forhold til den essentielle, atomistiske forståelse af exchange-value. Konteksten og den co-creation der sker her, bliver således central for forståelsen af værdiskabelsen, hvorfor det bliver centralt at forstå kontekstens tid og rum (Ng, 2014, p. 34). Det vil derfor være nødvendigt at se på alle aktører i en værdiskabelsessituation for at få en forståelse af value-in-use og ikke blot value-worth. Markedet og udbud og efterspørgsel spiller dog stadig en rolle for stabil prisdannelse, men en konsekvens er, at forretningsmodeller og produktlanceringer bliver mere dynamiske og ustabile. Et forhold der også linker værdibegrebet til forretningsmodelforståelsen. Dette reflekteres også i udviklingen af forståelsen af innovation og

⁵⁸ En optik man ofte ser anlagt inden for de designinformerede eller brugerdræve innovationsprocesser, hvor brugere på forskellige niveauer inddrages i selve udviklingsprocessen for at opnå en tidlig forståelse af value-in-use af det givne produkt eller service under udvikling. Der er derfor en god sammenhæng imellem udviklingen af markedet, opfattelsen af værdibegrebet og den stigende interesse, der de senere år har været for brugerdræve innovationsprocesser og brugerorienteret design. Det skal dog ikke forstås på den måde, at jeg sætter lighedstegn imellem de brugerdræve processer og value-in-use, da produkter og services naturligvis ikke behøver at være brugergenererede for at generere value-in-use.

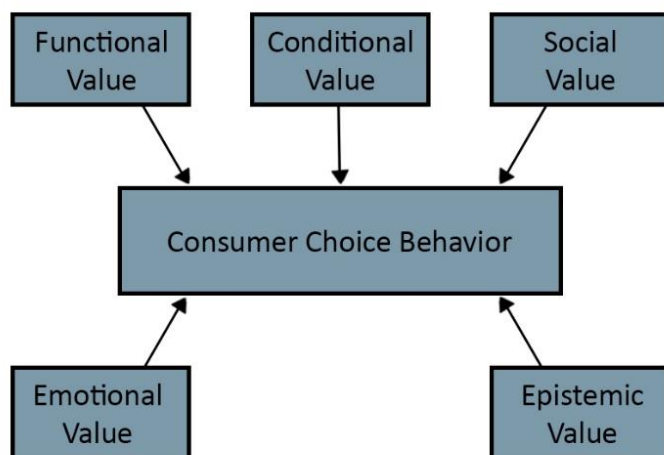
strategi – se nærmere i inkluderede e-bog *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017).

Ifølge Ng er et godt princip for skabelse af nye værditilbud og markeder, at de er til stede, når man har brug for det i en given kontekst, og at det virker, når man skal bruge det. Denne forståelse skaber indlysende nok gode værdiskabelsesmuligheder i digitale og ikke mindst mobile medieprodukter, men det gør det naturligvis ikke alene. Dermed er det overordnet set nødvendigt at forstå konteksten bedre for at forstå værdiskabelsespotentialer i konkrete produkter og objekter, dvs. det Ng kalder for ”the value-creating service system” (Ng, 2014, p. 40).

Ng repræsenterer således et integrativt perspektiv på værdiskabelse, hvor både producent, bruger og kontekst er central for værdiskabelsen – man skal således både i udviklingsforstand, men også i analytiske forstand være opmærksom på dette. Der er dermed udlagt en forståelsesramme for, hvordan værdi opstår.

I forhold til spørgsmålet om værdi mangler jeg dog endnu at bevæge mig lidt dybere ind i, hvad det er for værdi, der skabes for forbrugeren i en konkret forbrugssituation. Hvordan opleves value-in-use og hvad betyder det for forbrugeren, hvad er det, der motiverer forbrugeren til købe og/eller anvende produktet? Da jeg vil se nærmere på dette perspektiv i afhandlingens empiriske cases, vil jeg i den forbindelse inddrage to konkrete frameworks, der beskæftiger sig med kundeværdi eller forbrugerværdi – et underbelyst område i marketingforskning og forbrugeradfærdsforskning, og ikke mindst i oplevelsesøkonomi-forskningen. Dette er den primære overvejelse bagved at bringe disse rammeværker i spil i denne sammenhæng. Vi ved for lidt om, hvad det er, der skaber værdi for aktørerne i oplevelsesøkonomisk sammenhæng.

I artiklen *Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values* (Sheth, Newman, & Gross, 1991) fremsættes en teori indeholdende fem forbrugsværdier, der har indflydelse på forbrugsvalg. Dvs., hvad er grunden til, at vi køber det, som vi gør. Artiklen sætter således fokus på den forestillede værdi, hvilket vil være at sammenligne med value-in-exchange i henhold til Ng ovenfor. Jeg mener dog godt, at man kan bruge rammeværket på anden vis også. I den her sammenhæng til at komme til en forståelse af, hvilke værdier forbrugeren skaber med værditilbuddet i situationen, in-use. Dvs., at jeg ser det samlede værdisæt her som værende applikerbart til både at analysere den forventede værdi, man tillægger et værditilbud, og den faktiske værdi der, følgende Ng ovenfor, opstår i mødet imellem de involverede aktører i den givne kontekst. På dette punkt er jeg således på linje med Prebensen (2014). Sheth et al. (1991) forholder sig ikke eksplicit til disse nuancer i værdiskabelse, og hvad der mere fundamentalt er processen bag værdiskabelse. De fem værdier opsat i model er følgende:



Figur 43 - de fem værdier der påvirker forbrugsvalg (Sheth et al., 1991, p. 160)

Der er tre grundlæggende forudsætninger for teorien:

- Consumer choice is a function of multiple consumption values.
- The consumption values make differential contributions in any given choice situation.
- The consumption values are independent.

Dvs., at de enkelte værdier ikke udelukker hinanden. Alle kan være spil i større eller mindre grad i den enkelte forbrugssituation, som således påvirkes af forskellige faktorer. I nogle værditilbud kan der være trad-off's imellem de enkelte værdier, og i andre kan alle arbejde sammen om at styrke forbrugsmotivationen. Det første er det mest almindelige, og det sidste fordrer som regel mere komplekst forbrug, såsom bilkøb og huskøb, der har multifunktionelle formål. Teorien bygger på en meget grundig research inden for en række forskellige videnskabelige områder, såsom økonomi, sociologi, psykologi og marketing mm. Jeg vil kort uddybe de enkelte værdier.

Funktionel værdi drejer sig om nytteværdien af produktet. Dvs., at det er “the perceived utility acquired from an alternative’s capacity for functional, utilitarian, or physical performance” (Sheth et al., 1991, p. 160). Funktionel værdi har traditionelt været anset som værende den primær driver af forbrug, dets karakteristik ses i kvaliteter såsom pålidelighed, kvalitet og pris.

Social værdi drejer sig om “the perceived utility acquired from an alternative’s association with one or more specific social groups” (Sheth et al., 1991, p. 161). Det retter sig imod muligheden for knytte sig til forskellige sociale grupper via forbrugssignaler. Det er derfor typisk de synlige og signalstærke produkter, der udtrykker social værdi.

Emotionel værdi drejer sig om “the perceived utility acquired from an alternative’s capacity to arouse feelings or affective states” (Sheth et al., 1991, p. 161). Emotionel værdi knyttes ofte til æstetiske og immaterielle værditilbud (kunst, religion, interesseorganisationer mm.), men i praksis kan alle slags produkter og services generere emotionel værdi. Denne kategori er således tæt på det oplevelsesøkonomiske og kernen i oplevelsesorienteret forbrug.

Epistemisk værdi drejer sig om “the perceived utility acquired from an alternative’s capacity to arouse curiosity, provide novelty, and/or satisfy a desire for knowledge” (Sheth et al., 1991, p. 162). Det epistemiske knyttes således til det forbrug, der søger nye veje, hvor forbrugeren gerne vil overraskes, prøve noget nyt eller lære noget nyt. Som vi har set tidligere i afhandlingen, er nyhedsværdi en central komponent i generering af oplevelser.

Konditionel værdi drejer sig om “the perceived utility acquired by an alternative as the result of the specific situation or set of circumstances facing the choice maker” (Sheth et al., 1991, p. 162). Det er erkendelsen af, at produkters værdi eller nytteværdi er afhængig af situationen, fx er julekort kun noget værd op til jul, cykelslanger for det meste kun hvis man har en cykel. Situationen er således meget afgørende for forbrugsvalget – helt på linje med Ng ovenfor der, som det fremgik, gør konteksten eller situationen til det centrale i værdiskabelsen.

Til forskel fra Seth et al.’s forsøg på at operationalisere teorien for at undersøge motivationen i specifikke købs- og brugssituationer, så vil jeg afsøge den værdi, der tillægges brugen af produkterne i afhandlingens cases på kvalitativ vis, hvilket jeg ikke umiddelbart anser som værende problematisk. Det vil give en dybere indsigt i de enkelte cases, men ikke på tværs af produktkategorier generelt. Som allerede nævnt kan man se rammeværket i både et analytisk perspektiv: hvad har motiveret købet i den enkelte situation, eller man kan se det i et designperspektiv: hvordan kan virksomheder tage de forskellige værdiområder i betragtning, når de laver ny produkter og services til deres kunder. Det sidste er at ligne med det, som Prebensen (2014) kalder for “value propositions and innovation potentials”.

Som et sidste skridt i en analysestrategi til at diskutere skabelsen af værdi i de konkrete cases vil jeg inddrage et teoretisk rammeværk, der går endnu dybere ind i, hvad kundeværdi eller forbrugerværdi er. Morris Holbrook (Holbrook, 1999b) fremsætter et rammeværk med otte forskellige slags kundeværdi, der opstår i forbrugssituationen. Visse af værdierne er overlappende med dem fremsat af Sheth et al., men Holbrooks matrix og det teoretiske grundlag, som den hviler på, nuancerer det overordnede billede. Holbrook tager udgangspunkt i den aksiologiske filosofis diskussion af værdibegrebet – et forskningsområde, der ifølge ham har været negligeret inden for marketing og andre tilgrænsende forskningsområder (Holbrook, 1999b, p. 4).

Kundeværdi er ifølge Holbrook helt central i udvekslingen af varer og services mm., da en transaktionsproces grundlæggende drejer sig om, at hver part opgiver noget for at modtage noget af endnu større værdi (hvis vi ser bort fra utilsigtede omverdenskonsekvenser). Derfor bliver hvert parts opfattelse af værdi helt central for, at der overhovedet vil være en transaktion (exchange).

Værdibegrebet har ifølge Holbrook en relativisme, der gør, at en værdi kun kan forstås i forhold til andre typer af værdier. Skønhed skal forstås i forhold til kvalitet, sjov eller alvor for at give mening. Mere konkret defineres kundeværdi som ”an interactive relativistic preference experience” (Holbrook, 1999b, p. 5). Disse fire grundbegreber udgør et forbundet system, hvor de enkelte elementer overlapper og konstituerer forbrugerværdien. Jeg vil kort redegøre for Holbrooks mening med denne sammensatte forståelse.

Forbrugerværdi er interaktiv forstået på den måde, at værdien grundlæggende opstår i interaktion imellem et subjekt og et objekt⁵⁹ – teoretisk har der været eksempler på radikaliseringer i begge retninger af denne dikotomi, forstået på den måde at visse positioner har foreslået, at værdi er en ren subjektiv oplevelse, imens andre har foreslået, at værdi er en fast egenskab ved produktet i sig selv (Holbrook, 1999b, p. 5). Holbrook fastholder dog den mere middle-level orienterede løsning, at værdiskabelse involverer interaktion imellem et eller andet subjekt og et eller andet objekt – et objekt kan ikke siges at have værdi med mindre, der er et subjekt, et individ, der værdsætter eller anerkender dets egenskaber. Da denne opfattelse er i overensstemmelse med de øvrige teoretiske forståelser af værdi diskuteret ovenfor samt de forståelser af oplevelser, som jeg har lagt mig fast på, erklærer jeg mig også enig i denne opfattelse som den bedste forståelse af, hvad det er for en proces, der genererer værdi i forbrugssituationer og dermed også i forbindelse med forbrug af oplevelser.

Forbrugerværdi er relativ, da den er komparativ (relativ i forhold til, hvad den sammenlignes med og på tværs af), er personlig (værdi varierer fra person til person, kunder er forskellige, segmenter mm., det er marketings første bud at være opmærksom på dette), er situationel – afhængig af kontekst (konteksten har betydning for den evaluerende dom, der fældes over et produkt – kold drik på en varm dag etc.) (Holbrook, 1999b, pp. 6–8).

⁵⁹ Som igen minder meget om den interaktionsorienterede oplevelsesmodel (Jensen, 2013), der blev præsenteret i gennemgangen af oplevelsesbegrebet. Der er således en vis konsensus på tværs af fag områder omkring, hvad der konstituerer oplevelsesmæssig værdi. Det er en figur og teoretisk udvikling, der endvidere også kan spores i andre videnskabelige discipliner som fx kommunikationsvidenskaberne, hvor man også har bevæget sig fra de klassiske *kanyle* teorier i transmissionsparadigmet til mere dynamiske kommunikationsteorier, som under indflydelse af fx semiotikken i langt højere grad betoner kommunikationens budskab som et samspil imellem afsender og modtager. Se fx (Eco, 1996)

Forbrugerværdi involverer en afgørelse af, hvad individet foretrækker. Konfronteret med et objekt, et værditilbud, vil forbrugeren fælde en præference dom over det som fx god/dårlig, interessant/uinteressant, positiv/negativ etc. Holbrook skelner desuden imellem selve dommen, præferencen (value singular) og de principper dommen, som bygger på (value plural).

Som det fjerde og sidste princip fremhæves det, at forbrugerværdi skal findes i selve oplevelsen ved at forbruge og ikke i det anskaffede objekt eller brand. Forbrugsoplevelsen er i den forbindelse ikke knyttet til en bestemt gruppe af produkter og services, men er nærmere et potentiale i al forbrug, da "all products provide services in their capacity to create need – or want-satisfying experiences" (Holbrook, 1999b, p. 9).

I forlængelse af denne generelle diskussion, som mere eller mindre understreger den grundlæggende forståelse af forbrugerværdi og værdiskabelse, der er etableret i diskussionen om værdi, fremsætter Holbrook en typologi over typer af forbrugeroplevelser, der kan systematisere de forskellige typer af værdi i forbrugsoplevelsen. Typologien bevæger sig på tre skalaer, som er 1) ydre vs. indre værdi, 2) selv-orienteret vs. omverdens-orienteret værdi og 3) aktiv vs. reaktiv værdi.

Ydre værdi drejer sig om forbrugets funktionelle formål, når det tjener et andet formål end lige forbruget eller objektet i sig selv. Indre værdi retter sig imod forbrugsoplevelser for deres egen skyld. Forbruget bærer værdien i sig selv – fx at lytte til en klassisk symfoni, som gøres for oplevelsens egen skyld, ikke andet. Her er Holbrook inde på, at det muligvis kun er forbrug af oplevelser, der kan karakteriseres som et formål i sig selv.

Selvorienteret værdi opstår, når produktet primært giver værdi for mig selv, fx at min cykel transporterer mig hver dag, imens omverdensorienteret værdi drejer sig om, hvad mit forbrug kan betyde for andre, fx imponere andre, kan redde andre, er et led i en større sag osv.

Endelig er værdi aktiv, når det involverer en forbruger, der gør noget med et objekt, og manipulerer det fysisk eller mentalt. Dvs., når et subjekt gør noget ved et objekt. Værdi er reaktiv når objektet gør noget ved subjektet, når det påvirker dem på en eller anden måde. Her bliver det lidt abstrakt, idet det ifølge Holbrook drejer sig om "appreciatively examining an abstract expressionist painting; enthusiastically assessing a camera as high in quality; or rapturously opening oneself to a spiritual awakening" (Holbrook, 1999b, p. 12).

Ved at kombinere disse dimensioner i en 2x2x2 kryds-klassificering ender Holbrook med en otte-cellet typologi over forbrugerværdier:

Typologi over forbrugerværdi			
		<i>Extrinsic</i>	<i>Intrinsic</i>
Self-oriented	Active	EFFICIENCY (O/I, Convenience)	PLAY (Fun)
	Reactive	EXCELLENCE (Quality)	AESTHETICS (Beauty)
Other-oriented	Active	STATUS (Success, Impression, Management)	ETHICS (Virtue, Justice, Morality)
	Reactive	ESTEEM (Reputation, Materialism, Possessions)	SPIRITUALITY (Faith, Ecstasy, Sacredness, Magic)

Figur 44 - Holbrooks typologi over forbrugerværdi (Holbrook, 1999b, p. 12)

Typologien giver et nuanceret framework til at forstå værdiskabelse i forbrugssituationen ud fra forskellige vinkler, der også udvider Sheths forståelse. Samtidig giver det teoretiske fundament for modellen, gennemgået oven for, indtryk af, at Holbrook opfatter værdi som value-in-use.

Samlet set giver gennemgangen af værdibegrebet således et godt grundlag for at analysere og forstå værdiskabelse i forbindelse med ph.d. projektets cases. Det sker på grundlag af en kvalitativ, hermeneutisk analyse af de udsagn, som interviewpersonerne kommer med og mit kendskab til den kontekst, som de indgår i fra de konkrete projektaktiviteter. Begreber fra begge de præsenterede kunde-værdi rammeværk, vil blive fremdraget og diskuteret i forbindelse med analysen.

5 ENABLING CONSISTENT INNOVATION IN MICRO-, SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES. INNOVATION, STRATEGY AND COMPETITIVENESS – A DYNAMIC PERSPECTIVE

På de efterfølgende sider indgår ovennævnte bogudkast. Udkastet forventes udgivet som:

Smed, S. G. & Haslam, C. (2017). Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective, e-bøger for InDiMedia, Aalborg Universitetsforlag.

Kapitlet giver en grundig indføring i innovationsteori, strategi og hvad det vil sige, at virksomheder er konkurrencedygtige og måske endda er i stand til at udvikle vedvarende konkurrencefordele.

Som jeg har vist i foregående afsnit har oplevelsesøkonomien netop være betragtet som en differentieringsstrategi, der skulle kunne give virksomheder en konkurrencefordel, eller værdiforøge bestemte produkter. For at få et bedre grundlag til at videreudvikle denne forståelse af oplevelser som en særlig differentieringsfaktor og hvilken rolle innovation spiller i en sådan proces, vælger vi i dette bogudkast at gå bag begreber som innovation, konkurrencefordele, strategi og abduktive processer.

Fokus i bogen er på, hvordan man i et land som Danmark kan gøre innovation mere tilgængeligt – også for mikro- og små- og mellemstore virksomheder, der udgør hovedparten af det danske erhvervsliv. Formålet er at udvikle en strategisk vinkel på innovation for denne virksomhedsgruppe.

Dernæst er formålet inden for rammerne af denne afhandling diskutere de grundlæggende koncepter fra innovations- og strategiforskningen i forhold til en forståelse af en strategisk tilgang til oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling.

Bogudkastet er holdt i et lidt andet format end den øvrige sammenbindende tekst.

Manuscript submitted for peer-review

Haslam, C & Smed, S. G. (2017). Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective, skriftserien e-bøger fra Indimedia, Aalborg Universitetsforlag.

Submitted for review to the peer-reviewed academic series e-bøger fra Indimedia, Aalborg Universitetsforlag, 2017

Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises.

Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective

1 Foreword

This book is motivated by the research of its respective authors and has innovation as a common denominator for them both, albeit in different ways. However, one thing which does not differ is their perception of the disparity between those who talk about the need for innovation, which for a long time has included us as well as those who need or desire to become innovators.

This is particularly in focus when those who talk of innovation often do so with grand examples of success in large, well known American corporations that surprised everyone by taking over a market, or even creating an entirely new one in unexpected ways. Conversely, those who listen to these stories, at least in Denmark where we reside, are often either small or micro-sized enterprises and have the problem of relating to the examples presented to them. They are not necessarily start-ups taking their first steps towards becoming huge, international behemoths. They are simply small businesses started and run by ordinary people who sensed an opportunity to be their own boss, pursue their own objectives and hopefully obtain some degree of freedom over their professional lives. They represent the educational and corporate diversity of their country and their main purpose is to be able to continue doing what do, and from which they make a comfortable living.

Much of the literature on innovation discusses and/or targets larger enterprises, with more resources and employees with many different sets of skills, and often involved in expanding their boundaries with new and exciting technologies. In that scenario it is not hard to understand why many of the smaller enterprises might feel that innovation is not for them.

During our research, we have encountered several innovation networks and been involved in seminars, workshops, conferences and educational initiatives which share the same imperative; to promote innovation within, and across industry and educational boundaries. Many of the people we have encountered during our work do not seek world domination, or even necessarily want to become much larger businesses than they already are. The metal worker who started his own company did so because he enjoys working with metal, and wants to have some freedom and control over the type of work he does, and when and where he does it. The physiotherapist, the marketing consultant, the plumber and the software designer are

often the same, and while they may not have much in common, they are equally at a loss as to how the high-profile American examples might apply to them.

While most of the business owners and employees we have talked to certainly do realise that the ability to innovate and re-new themselves is important to their long-term survival. Only few have any idea as to how they can or should go about it.

Some have tried various things while others have no idea where to start and have, therefore, done nothing. Common complaints include; how to know whether or not what they are doing is worth the effort, which types of activities to invest in, or the correct way to develop and test ideas they have been toying with. These are all good and relevant questions and there is no easy answer to any of them. In fact, we believe that the reason these questions are hard for many people to answer has more to do with the way we talk about and define innovation than to do with the difficulty of the actual tasks.

Good ideas do not come from a vacuum or by magic. They develop through a process; a process which is fraught with uncertainty. There are certainly no guarantees, but if we can at least aspire to understand this process from the perspective of a small business, we can also theorise as to how it can be managed in such a way as to recognise and address this uncertainty by a small business.

The purpose of this book is to attempt to understand innovation, and more importantly the process of innovation from the unique perspective of micro and small enterprises in a way that makes it useful to them.

Contents

1	FOREWORD	2
2	INTRODUCTION	7
2.1	STRUCTURE AND APPROACH	13
3	WHAT IS INNOVATION AND WHY ARE WE INTERESTED?	14
3.1	THE CONCEPT OF INNOVATION IN RESEARCH?	15
3.1.1	<i>What does innovation mean?</i>	<i>17</i>
3.1.2	<i>Schumpeter's theory of innovation</i>	<i>20</i>
3.1.3	<i>Schumpeter and the history of innovation</i>	<i>21</i>
3.1.4	<i>Paradigms of innovation and the evolutionary dynamic</i>	<i>24</i>
3.2	WHY IS INNOVATION SO DIFFICULT?	30
3.2.1	<i>Vulnerability in large versus small companies</i>	<i>30</i>
3.2.2	<i>Collaboration is key.....</i>	<i>31</i>
3.2.3	<i>Myriads of innovation types.....</i>	<i>32</i>
3.3	ABDUCTIVE BY NATURE; DESIGN PRINCIPLES AND INNOVATION	40
4	WHY INNOVATE?	46
4.1	HISTORICAL DEVELOPMENTS	47
4.2	COMPETITIVENESS	48
4.3	COMPETITIVE ADVANTAGE	54
4.4	COMPETITIVENESS AND INNOVATION	57
5	STRATEGIC PLANNING IN A WORLD OF INNOVATIVE ENTERPRISES	59
5.1	MICHAEL PORTER AND STRATEGY.....	60
5.2	RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM THEORY	65
5.2.1	<i>Firm resources and capabilities</i>	<i>67</i>
5.3	DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGY	70
6	THOUGHTS ON STRATEGIC INNOVATION; PUTTING IT ALL TOGETHER	77
6.1	WHAT HAVE WE LEARNED; IDENTIFYING KEY ISSUES	77
6.1.1	<i>On Innovation</i>	<i>78</i>
6.1.2	<i>On Strategy</i>	<i>81</i>
6.2	FRAMING STRATEGIC INNOVATION	82
6.2.1	<i>Determining Capability</i>	<i>83</i>

6.2.2	<i>Setting clear goals</i>	84
6.2.3	<i>Courses of action</i>	85
6.2.4	<i>Evaluation types and measuring effect</i>	86
7	CONCLUSIONS AND PERSPECTIVES	89
7.1	PERSPECTIVES	90
8	BIBLIOGRAPHY	92

Figures

FIGURE 1 - DANSKE VIRKSOMHEDERS STØRRELSSESSTRUKTUR (DANMARK I DEN GLOBALE ØKONOMI. SEKRETARIATET FOR MINISTERUDVALGET, 2005, P. 2).....	9
FIGURE 2 - SIZE STRUCTURE OF EUROPEAN COMPANIES (EUROSTAT. EUROPEAN COMMISSION., 2011, P. 11).....	10
FIGURE 3 - INNOVATIVE VIRKSOMHEDER, FORDELT PÅ INNOVATIONSTYPE (DANMARKS STATISTIK, 2016, P. 69).....	11
FIGURE 4 - INNOVATIVE VIRKSOMHEDER, FORDELT PÅ STØRRELSSESGRUPPE (ANTAL ÅRSVÆRK). (DANMARKS STATISTIK, 2016, P. 70).....	11
FIGURE 5: RELATIVE VALUE OF RESOURCES IN SMALLER VS LARGER ENTERPRISES.	12
FIGURE 6: DIFFERENT DEFINITIONS OF INNOVATION AND INVENTION IN THE LITERATURE (KOTSEMIK ET AL., 2013, P. 7).	19
FIGURE 7: COMPARISON OF SUNDBO'S PARADIGMS – THE COLUMN OF MARKET SITUATIONS IS ADDED TO SUNDBO'S ORIGINAL SCHEME (SUNDBO, 1995, P. 405).....	29
FIGURE 8: EXTENDED INNOVATION PARADIGMS MATRIX (ØSTERGAARD ET AL., 2013).....	29
FIGURE 9 - PARAMETER-BASED VIEW - ACTION TO EFFECT FLOW. MODEL DEVELOPED BY THE AUTHORS.....	34
FIGURE 10 - RELATION BETWEEN MODEL CATEGORIES AND ELEMENTS. TABLE DEVELOPED BY THE AUTHORS.	37
FIGURE 11: ANALYTICAL VS STRATEGIC QUESTIONS. TABLE DEVELOPED BY THE AUTHORS.....	38
FIGURE 12 - THE KNOWLEDGE FUNNEL (MARTIN, 2009, P. 8).....	41
FIGURE 13 - THE PREDILECTION GAP BY ROGER MARTIN (MARTIN, 2009, P. 54).....	43
FIGURE 14: SHOWING COMPETITIVENESS AS A RESULT OF INTERRELATIONSHIPS BETWEEN POTENTIAL, MANAGEMENT OF THESE AND PERFORMANCE (MAN, LAU, & CHAN, 2002, P. 127).....	52
FIGURE 15: GREATER ECONOMIC VALUE SUPPORTS THE GENERATION OF RENTS (BARNEY & CLARK, 2007, P. 27).....	56
FIGURE 16: THE CHAIN OF LOGIC FROM RESOURCES TO RENT (BARNEY & CLARK, 2007, P. 29).....	56
FIGURE 17: MICHAEL PORTER'S FIVE FORCES (PORTER, 2004, P.4).....	61
FIGURE 18: MICHAEL PORTER'S VALUE-CHAIN FRAMEWORK (PORTER, 1985, P.37).....	62
FIGURE 19: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRADITIONAL “STRENGTHS-WEAKNESSES- OPPORTUNITIES-THREATS” ANALYSIS, THE RESOURCE-BASED MODEL, AND MODELS OF INDUSTRY ATTRACTIVENESS (J. BARNEY & CLARK, 2007, P. 50).....	66
FIGURE 20: VRIO RESOURCES (J. BARNEY & CLARK, 2007, P. 71).....	69
FIGURE 21 - MAIN DEFINITIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES (BARRETO, 2010, P. 260).....	73
FIGURE 22 - HOW TO COMPETE: THE WAVE OF TRANSIENT ADVANTAGE (MCGRATH, 2013, P.13).....	75
FIGURE 23: GENERIC REPRESENTATION OF STRATEGIC INNOVATION PROCESSES. MODEL DEVELOPED BY THE AUTHORS.	82

2 Introduction

The need to innovate or be innovative has, in recent years, become something that is often voiced at every level of society, be it policy, strategy, business plans, education or even slogans and motivational speeches in Denmark as well as at the EU level. The need itself is, for the most part, apparent. To paraphrase a cliché it represents a means to compete by working smarter rather than harder.

Phenomenon such as globalisation and with it increased competition from countries with low production costs makes it increasingly difficult for small businesses in particular to survive. Innovation is often presented as the catch-all solution to this problem: Maybe a new business model or technology will allow the business to compete on cost, volume or quality against larger corporations that outsource their production. Maybe a new product will disrupt the existing markets and take the competition completely by surprise. Maybe ideas will create entirely new markets for products that no one else has discovered. The basic idea is simple. Find new and creative approaches to your business to retain a competitive advantage in any situation. The need for innovation and the advantages of being consistently innovative seem obvious. Professor Ron Adner (2012) sums up the attention innovation has been receiving in his book *The Wide Lens* in the following way:

How can we increase profitable growth? Innovate! How can we become more efficient and reduce waste? Innovate! How can we improve loyalty and increase customer satisfaction? Innovate! Innovation is a problem for everyone because it is held up as the solution for everything. (Adner, 2012, p.4)

How exactly to go about becoming an innovative, let alone consistently innovative business is, however, less obvious and for many entrepreneurs highly frustrating.

This book seeks to address some of the practical issues involved with becoming a consistently innovative business. However, it does so according to a particular set of criteria gleaned from conversations and collaborations with business owners and representatives during our research activities within the fields of experience economy and educational innovation at Aalborg University in Denmark. This means, we take on a Danish perspective although we would argue, that our findings are just as applicable in a broader European and even global context.

To do this, we must first look at how the term innovation is used in different ways. On the one hand, the word is often used in a popular way to mean “creative solutions to real problems (that work)”. In another perspective, innovation differs from creativity in that it contends with specific problems that a person or a company faces, and seeks to find creative solutions to these problems that can be used to solve them in a practical and immediate sense. In other words, innovation needs to create some form of value by solving a problem. Creativity, in its pure form, does not (Csikszentmihalyi, 1996, pp. 1–8; Tanggaard, 2008, p. 13).

On the other hand, the academic literature within business studies tends to be specific in its use of the word innovation. Here, there are many definitions, often with subtle differences and variations. They distinguish between many different types of innovation: Innovative processes, technologies, business models, products, supply-chains, solutions, environments, breakthroughs, disruptions, employees etc. Some are similar, others are not; some are specific to certain business types, some are generally applicable; some are related to specific actions, some represent the effects of these actions. It can sometimes be difficult to decipher what is meant by innovation in these different contexts and to see how this is relevant to businesses.

In addition, there are all the applications of the word that stem from many other fields of study. Innovative education, innovative research groups, policy innovations, medical innovations. The list is almost endless, and with the increased interest in innovation as a catch-all solution, it continues to grow. This creates a situation where more and more businesses and organisations are becoming aware of the *need to innovate* without necessarily becoming any wiser as to *how* they should go about it. In this book, we propose a model for understanding and working with these different definitions in a simplified way. Removing some of the complexity and focusing on commonalities to create a framework useful in both strategic and analytical contexts.

Further, for many large companies, or at least those with large amounts of capital, it is possible to gamble that investing in several innovation initiatives is more likely to yield at least one success, and that over time this strategy, if managed correctly, will yield a net profit rather than a deficit. In other words, being willing and able to invest a certain amount of capital and resources, manage them wisely, and accept that direct evaluation may not be possible, are general aspects of an innovation strategy.

Although this does seem to work, to some extent at least, and there are many books and articles (Bower & Christensen, 1995; Brown & Katz, 2009; Henry W Chesbrough, 2003; Christensen, 2013; Goodman & Dingli, 2013; Kelley & Littman, 2004; Martin, 2009; Piore, 2004; Prahalad & Krishnan, 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Tidd & Bessant, 2014) on how exactly to incubate, select, manage and evaluate innovation initiatives, it still relies on the company's ability and willingness to engage in risky long-term investments (Tidd & Bessant, 2014, pp. 10–11). For many small to medium businesses this is simply not a viable model. They have neither the capital nor the resources to withstand potential failed investments over long periods of time.

This could simply be seen as a sign that larger scale strategic innovation is the primary domain of larger companies, whereas smaller ones should focus on lesser, incremental innovations if at all. It also suggests, that true breakthrough or disruptive innovations in small companies or start-ups is mainly down to luck and persistence rather than strategy and skill making consistent, repetitive innovation unlikely in this segment.

Unfortunately, a large number of Scandinavian companies fall into this segment, with approximately 80 percent of Danish companies within the micro category (<10 employees / < 50 mill. annual turnover) by EU definitions (EU, n.d.). Thus, when the national innovation strategy (Danish Government, 2012) specifically states that Denmark's competitive advantage lies in its ability to innovate, not including small businesses would be to discount the majority of the Danish corporate landscape, thus effectively placing the competitive advantage of an entire nation in the hands of a small fraction of its companies. Just to underscore the importance of finding new and manageable ways for smaller companies, we would like to show in more detail how the structure of Danish and European businesses relate to their innovation activity. The structure of Danish companies is overwhelmingly made up of micro companies and small companies as shown in this table:

Distribution of Danish Enterprises by size			
	Denmark	Scandinavia	EU-15
<i>Enterprises - in percent -</i>			
Micro (0 - 9)	87,4	92,0	92,4
Small (10 - 49)	10,2	6,6	6,5
Medium (50 - 249)	1,9	1,1	0,9
Large (> 250)	0,5	0,3	0,2
Total	100,0	100,0	100,0

Figure 1 - Danske virksomheders størrelsesstruktur (DANMARK I DEN GLOBALE Økonomi. Sekretariatet for Ministerudvalget, 2005, p. 2)

If we look at the European business structure this pattern is even more distinct:

Size of European Enterprises			
	Number of enterprises	Persons employed	Value added
	(million)		(EUR 1000 million)
All enterprises	21.0	135.8	6176
All SMEs	20.9	90.6	3617
Micro	19.3	39.3	1348
Small	1.4	27.9	1147
Medium-sized	0.2	23.4	1122
Large	0.0	45.2	2559

Distribution of European Enterprises by Size				
	Number of enterprises	Persons employed	Value added	Apparent labour productivity
	Share in total (%)			Relative to total (%)
All enterprises	100.0	100.0	100.0	100.0
All SMEs	99.8	66.7	58.6	87.8
Micro	92.0	29.0	21.8	75.3
Small	6.7	20.5	18.6	90.5
Medium-sized	1.1	17.2	18.2	105.3
Large	0.2	33.3	41.4	124.5

Figure 2 - Size structure of European companies (Eurostat. European commission., 2011, p. 11)

Both figures show that to a very large extent the corporate structure in both Denmark and Europe is overwhelmingly made up of micro- and small and medium sized enterprises. It also shows that these enterprises create comparatively less value than the much fewer medium-sized and large enterprises. If we look at the innovation activities distributed by enterprise size it clearly shows that micro, small and medium sized enterprises are less innovative than large enterprises. We decided to use data from a new Danish study, carried out by Statistics Denmark and published in 2016. The report relies on definitions of innovation, innovation types and guidelines for measuring innovation developed by the OECD and available in the Oslo Manual (OECD & Eurostat, 2005). Its approach is not without problems since it is primarily based on self-reporting from contributing companies, and its purpose is to compare data across industry types and countries. The latter leading to a degree of abstraction which can make it hard to relate back to specific instances. However, for our purposes we believe that the report reflects the most thorough and accurate data available. The study shows that 44 % of all Danish enterprises introduced an innovation in 2014:

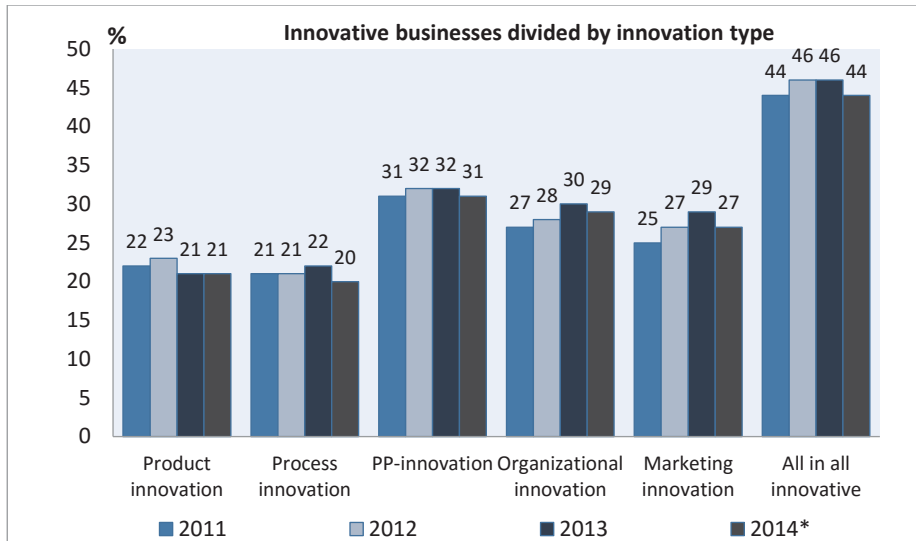


Figure 3 - Innovative virksomheder, fordelt på innovationstype (Danmarks Statistik, 2016, p. 69)

This is slightly less than the previous years. However, if we look at the relation between enterprise size and innovation activity we can see that particularly large enterprises are more innovative than the rest with the medium-sized enterprises in second place:

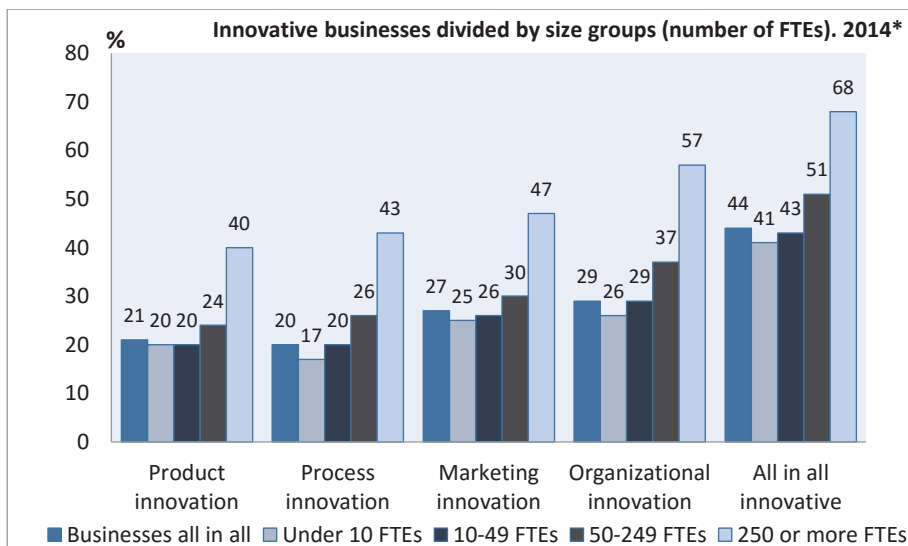


Figure 4 - Innovative virksomheder, fordelt på størrelsesgruppe (antal årsværk). (Danmarks Statistik, 2016, p. 70)

Altogether the correlation between company size and innovation activities make it clear that it is important from an economic and societal perspective to raise the innovative activity in micro, small and medium sized enterprises. Due to relative large proportion of enterprises within them we can only assume that an increase innovative activity within these categories would not only represent an increase in the national innovation capacity but also have a noticeable effect on the GDP.

In this book, we choose, not to accept the premise, that small companies cannot be strategic innovators because of lack of financial strength. Instead we try and address the question of how such companies can focus on innovation in a way that involves less risk and uncertainty, and what that form of innovation entails. To this end, we look at the concept of strategic innovation and attempt to create a framework that enables and supports a strategic approach to innovative initiatives which is equally useful for micro-enterprises and start-ups with limitations on both resources and financial stability.

Thirdly, the challenges of innovation are probably felt more acutely, the smaller the companies. Where larger companies may be able to afford to experiment, smaller ones typically cannot. Each hour spent directly on known, income generating activities represents, relatively speaking, a larger expense and thus more risk to a smaller company than a larger one, as illustrated in Figure 5. Thus, being able to evaluate the progress of such efforts in a timely and precise manner become that much more important. Especially with very small companies, where any new investment of time quite possibly would mean taking a larger percentage of time away from other, possibly profitable, activities:

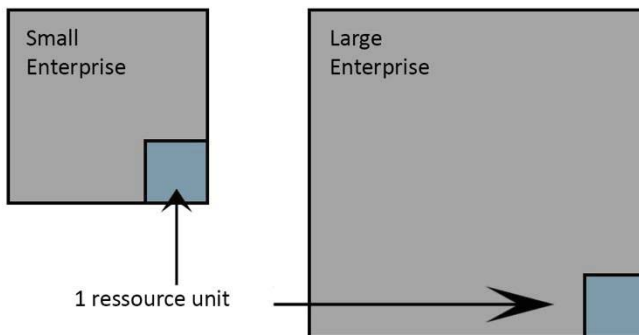


Figure 5: Relative value of resources in smaller vs larger enterprises.

With that in mind, the focus of this book is to address the issue of how companies can go about working with innovation, in a strategic and structured manner. To do this, we discuss the literature on innovation and business strategy in a broad historical perspective to identify

central aspects from each. The goal, to provide a framework of innovation concepts or parameters which can be used to analyse and operationalise said initiatives, while serving as the basis for evaluation at later stages of the process.

The fourth and final criterion, is an extension of the strategic perspective. It is concerned with the need to evaluate and reflect on innovation processes once they have been set in motion. For how long should you continue to invest resources in a particular initiative, and when should you pull the plug in favour of a different opportunity? Although there are still no certain answers to questions such as these, there is definitely a need for a structured approach to reflecting on them.

Despite having innovation practice as our focus, our intention is not to produce a handbook or guide for this demographic delving into how they should implement and manage innovation strategies. It is, first and foremost, meant as a contribution to the scientific literature which seeks to expand the idea of strategic practice in conjunction with systematic corporate innovation.

2.1 Structure and approach

To accomplish these goals, this book is split into three distinct, but interlinked parts. The first part examines the evolution and development of the term *innovation* in the literature over the past century. The second does the same with the concept of *strategy*, but only within the field of strategic management. Finally, the third presents a discussion of how these terms complement and detract from one another to identify central aspects of strategic management that are applicable in an innovation context, combined with a more nuanced understanding of innovation and what it means for the individual company to be innovative.

It is important to mention, that the first two parts are not attempts at extensive or comprehensive literature reviews since we consider this to be an almost impossible task given the amount of written material within each area. Their purpose is to present a longitudinal perspective through which we illustrate the evolution of each concept and thereby gain insight into their meaning; traversing what we consider to be central texts on each subject in the process. This is not to say that the texts used are randomly selected rather than being selected based solely on structured database queries. They have been chosen based on their perceived significance in their broader historical development. In practice this was determined by careful reading of relevant texts most often referenced when searching for historical works on strategy and innovation, and in significant metastudies on the literature of innovation and strategy (Jan Fagerberg, Fosaas, & Sapprasert, 2012).

3 What is innovation and why are we interested?

The idea for this book originally stems from the frustration we have encountered among others, and to some extent experienced ourselves, while discussing the practical aspects of innovation. Mostly, this has been with local businesses and start-ups at network meetings and innovation seminars. For example, through our engagement in the Danish Innovation Network Invio (www.invio-net.dk). Activities in Invio consist of industry-research collaboration through, among other things, workshops, match-making and cross-disciplinary educational initiatives.

In these cases, the companies have been relatively small, fitting the micro and SME statistic (henceforth referred to as MSME's) mentioned above, and aware that they need to be 'open' to ideas and opportunities that could give them the potential to innovate. At the same time, they have been frustrated regarding the practical aspects of doing so, largely, because they feel they are investing valuable time, if not necessarily money, in meetings, collaboration, networks etc., without having any way of evaluating whether or not what they are doing is worthwhile. In fact, most had the distinct feeling that it was not, but uncertainty and hope that patience and persistence would be rewarded led them to continue. One local business that consists of a single person who, on various projects either works alone or in loosely coupled partnership with one or more members of a business network, expresses it like this (Paraphrased in translation from Danish):

"Whenever I go to a network meeting that does not relate to a project, or solve a specific problem I am basically wasting money. It's just me, so every time I close my laptop or put my phone on silent I am effectively closed for business, and if that time isn't spent working towards finishing a project or otherwise generating revenue I am just taking a break and hoping for the best..." (John Hird, Owner of Hird & Ko, April 2014)

The above quote is not in any way contrary to the notion of collaboration between small businesses as a profitable investment of time. It merely, underlines the necessity of specific goals and a clear sense of purpose when investing time in such activities; more so when there are only few people to balance out the cost of unprofitable investments.

Purely practical questions regarding when to pull out of a network or collaboration if it is not yielding any tangible results, which network to invest time in and how to assess in which idea or project to invest are what concerns them, and most of the time neither the political rhetoric nor the literature or our counsel could provide much help in answering them. Much of this frustration can be reduced to a question of what is meant by the term innovation. Specifically, that it may have different meanings to different types of businesses and what it means for them.

Acknowledging that innovation could be interpreted very differently across company types, geographical regions, markets etc. is not particularly helpful. However, it does present a different perspective on the problem. It allows for a company to filter and choose between various strategies and principles.

In the section below, we look at what innovation is by looking at the various ways it is treated in the literature, and how this treatment and the concept itself have developed over the past century. The purpose being to gain a better understanding of the context in which it is commonly used today, and how this allows it to be interpreted by various types of businesses.

3.1 The concept of innovation in research?

Innovation is a complex and by no means new phenomena. Depending on how you look at it you could say that innovation has been around for as long as mankind itself since inventions have always been behind significant advances in civilization like the use of fire, development of new tools, sewerage, the wheel etc. (Jan Fagerberg, 2005). Or in a more modest understanding of the concept you could say it has been around for as long as mankind has organised trade of goods and services at markets in a capitalist economy, considering that innovation is normally defined as being about new solutions succeeding in the market.

However, this chapter is not about the detailed history of innovation. The purpose is more accurately to show how innovation has been perceived and defined, and how the understanding of innovation has evolved to its present state. We aim to show that the concept of innovation is a complex and multidisciplinary concept that has evolved over time due to changes in business, society, technology and markets.

Although an ancient important phenomenon that is obviously important to economic and societal development, the concept of innovation has not always been given the attention it deserves according to Fagerberg (2005). Subjects such as capital and markets have been more eagerly studied as factors in long-range change from an economical perspective than has innovation. However, this has changed in recent decades and there is now a much bigger and more diverse body of research on innovation. As Fagerberg and others point out these new research ventures have also focused on different aspects of innovation than the traditional focus on resources and economic effects within economics. What, for instance, nurtures the process of innovation, where does innovation take place, what competencies are required to be innovative and so forth. This broadening of the scope has, of course, made innovation studies a highly cross-disciplinary field and has vastly expanded the body of literature dealing with innovation. Fagerberg writes:

Two decades ago, it was still possible for a hard-working student to get a fairly good overview of the scholarly work on innovation by devoting a few years of intensive study to the subject. Not anymore. Today, the literature on innovation is so large and diverse that even keeping up-

to-date with one specific field of research is very challenging. (Jan Fagerberg, 2005, p. 4)

Bruland & Mowery also stress that innovation is a complex concept and that perhaps some historical accounts have overemphasised the role of one technology or economic development. They “emphasize the complex multi-sectorial character of innovation, and hence the need to take seriously the coexistence of a range of innovation modes, institutional processes, and organizational forms” (Bruland & Mowery, 2005, p. 350) in their account of innovation and developments in innovation through historical periods.

Despite the rising interest in the innovation concept, in recent literature a lot of research in innovation still takes place in silos or in specific communities. No academic society that covers all aspects of innovation has emerged even though steps are taken in that direction (Jan Fagerberg et al., 2012, p. 1133). Fagerberg does note, however, that different perspectives on the concept of innovation do not necessarily constitute a problem because many social phenomena are too complex to be analysed properly from a single disciplinary perspective. Arguably, innovation is a prime example of this (Jan Fagerberg, 2005, p. 21). However, according to Fagerberg it is important to bring these different research communities together and make them talk to each other if our understanding of innovation is to advance significantly from the current level.

Sundbo (1995, p. 400) takes the sign of silos in the innovation research further and suggests that one can, from a Kuhn’ian inspired perspective, identify three paradigms within innovation theory. Though these paradigms are not as clearly separated as a genuine Kuhn’ian paradigm, and even though the innovation paradigms emerge in different historical periods a paradigmatic situation within innovation studies can, according to Sundbo, be identified. Researchers “organize separate scientific conferences; they rarely attend each other’s conferences, or quote literature from another paradigm” (Sundbo, 1995, p. 400). All of which are, arguably, classic signs of paradigmatic silos or situations. However, it is probably rarer to see paradigms coexist and even build on top of one another through historical periods.

Sundbo’s article is from 1995 and much may have changed since then. However, the later writings from Fagerberg and colleagues along with other sources we have identified suggest that the development only moves slowly in the direction of a paradigmatic shift for example (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009; Crossan & Apaydin, 2010; Fagerberg, Fosaas, & Sapprasert, 2012; Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2005; Rowley, Baregheh, & Sambrook, 2011). Furthermore, we will get back to the understanding of innovation within the three paradigms since they are important in explaining what might be called drivers of innovation. Some would argue that we are still in what Sundbo calls The Strategic Management Paradigm, while others would not. In this book, we lean towards the idea that innovation is still best understood within this paradigm; a perspective we will elaborate below. In the chapter where we go through different innovation concepts this discussion of paradigms makes it

possible for us to relate the innovation concepts to general paradigms, or understandings of innovation.

Thus it is not our ambition to give a complete overview of the diverse field of innovation studies with a detailed, critical review of each of these strings of research. We will instead focus on the idea of what innovation is and how the understanding of it has evolved through time. In particular, we will in try to identify the ideas of where within and around an organization innovation can take place, and furthermore discuss and analyse the central external factors that shape innovation.

3.1.1 What does innovation mean?

Since the term is so frequently used, it can be useful at a general level to have a more precise idea of what innovation actually means. There are numerous attempts to define innovation in different ways and from different perspectives. The volume of definitions and the ranges of implications from these different definitions also suggest that there is no unifying consensus on what exactly innovation is, and that the understanding of innovation relies heavily on the perspective from which it is viewed and understood. To exemplify this, we will highlight a few definitions.

Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace. (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, p. 1334)

...innovation is a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice. (Bessant & Tidd, 2009, p. 16)

...innovation is the process that turns an idea into value for the customer and results in sustainable profit for the enterprise. (Carlson & Wilmot, 2006)

...innovation is the search for, and the discovery, experimentation, development, imitation, and adoption of new products, new production processes and new organisational set-ups. (Dosi, 1988, p. 222)

...is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations. (OECD & Eurostat, 2005)

Innovation is the management of all the activities involved in the process of idea generation, technology development, manufacturing and marketing of a new (or improved) product or manufacturing process or equipment. (Trott, 2008, p. 15)

We could continue listing more definitions, but the point here is not to be exhaustive. Instead we will discuss some of the implications of these definitions to identify some of the central issues, discussions and challenges for innovation research that they have in common.

Some of the definitions above are very broad and try to include many aspects while some are narrower and try to focus on a single activity or a single input or output. Some stress the idea of the creation process and some, the management of activities. And almost all the importance of putting ideas into practice inside or outside the organisation/company; for instance, at the market place. Furthermore, most theories and definitions agree that innovation includes a dimension of newness. However, newness in itself is not a sufficient condition – it may not even always be a necessary condition for innovation to occur. At least if we think of newness in terms of completely new inventions resulting in radical new products, e.g. products consumers have never seen before. This happens very rarely. All of this, of course, suggests that the landscape of innovation is much more detailed and complex, and there are many variants of types of innovation and innovation concepts. Let us try to get a clearer view of this landscape.

A classic distinction in the understanding of innovation is between the concepts of innovation and invention. This also makes sense regarding the different definitions above. Invention is about newness in the sense that an invention is something the world has not seen before. But as we have seen, invention is not sufficient for labelling something as innovation. The invention also must be implemented or brought to market and somehow have socioeconomic implications in its context. This can be within the company, for instance a revolutionary new production process, or it can be the introduction of an entirely new product that customers value highly and thus giving the company increased revenue. In this way we can say that the innovation is the attempt to bring the invention into practice (Jan Fagerberg, 2005, p. 4).

There have been various explanations of the differences between innovation and invention in the literature through the years. Some of these are summarised in this table from (Kotsemir, Abroskin, & Meissner, 2013, p. 7):

Definitions of Innovation and Invention		
Author(-s) of model	Innovation	Invention
Freeman, 1982	Innovation is the introduction of change via something new.	Invention is the creation of a new device or process.
Senge, 1990	'idea' becomes an innovation only when it can be replicated on a meaningful scale at practical costs.	Idea has been 'invented' when it is proven to work in the laboratory.
Rouse, 1992	Innovation is the introduction of change via something new.	Invention is the creation of a new device or process.

O'Sullivan and Dooley, 2009	<p>Innovation is more than the creation of something novel.</p> <p>Innovation also includes the exploitation for benefit by adding value to customers. Invention is often measured as the ability to patent an idea.</p>	<p>Invention need not fulfill any useful customer need and need not include the exploitation of the concept in the marketplace.</p>
-----------------------------	---	--

Figure 6: Different definitions of innovation and invention in the literature (Kotsemir et al., 2013, p. 7).

Again, these different distinctions suggest that there is an important difference between innovation and invention. Invention is defined by newness; i.e. it is something we have not known before. Its usefulness is not considered. Sometimes it might have a clear function and utility value. At other times we might not know what to with it at all – we can just see that it is new compared to what we have known so far. Innovation, on the other hand, is defined by relation to something; it is about creating change, about being productive and about creating value in different ways. According to Schumpeter invention can be seen as creativity while innovation can be seen as the act of applying invention. Invention does not in itself have economic importance, while innovation inherently has economic considerations (Joseph Alois Schumpeter, 1939, p. 15).

This difference between invention and innovation also results in a time lag between the two concepts. An invention can be done many years before it turns into an innovation. This can be due to different factors hindering an innovation based on an invention or a novel idea. It can be lack of materials, lack of an entrepreneur or lack of demand and so forth. For instance, though Leonardo da Vinci conceived ideas about airplanes he lacked materials and not least engine to drive the plane forward. Thus, sometimes inventions are dependent on subsequent inventions before it can turn into an actual innovation (Jan Fagerberg, 2005, p. 5).

A more recent example is the development of the tablet computer. The Apple iPad was by no means the first attempt to develop a tablet based computer. In fact, the core technology can be traced all the way back to 1963 with the RAND tablet. Microsoft also tried to launch a commercial version of the tablet in the early 2000s. However, it was not until Apple released the iPad in 2010 that the tablet market exploded. Somehow Apple had created the right mix of design, user-experience and utility coupled with a market that was ready to demand the product; largely helped by the rich App Store ecosystem already in place from the iPhone securing a host of independent developers ready to support the new platform. All of this was of course also nurtured by the success of the iPhone some years in advance (Lux, 2014). After some years of only peripheral importance the tablet, with the iPad, suddenly became an economically very important product. But could this have happened without the technological development preceding the iPad? Probably not, and this shows how an invention and even an innovation can have taken place years before it really has a major impact.

Furthermore, Fagerberg (2005, p. 5) points to the issue of continuous processes in innovation and invention. A product develops over the years, and after many years it may look very different from when it was initially brought to market. Consider the example with the tablet above. We might say that the iPad, when it was released, might have built upon the experience of previous versions of the tablet. But it had also added additional technologies to develop it into the obviously appealing product it turned out to be. Neither did the iPad did resemble the earliest versions of tablets very much. Products evolve, and in complex ways turn into new kinds of innovations. Since the release of the first iPad it has developed quite a lot in performance, weight, screen quality, capacitive touch technology, connectivity etc. To use some of the basic concepts from Schumpeter we can also see that the initial introduction of the iPad is an example of radical innovation, while the subsequent development seems to be more of an incremental innovation process in which smaller adjustments and a few new features are added to each new product cycle (Jan Fagerberg, 2005, p. 7). Thus, the discussion of the iPad example illustrates the different processes and implications of the concept of innovation.

Through this discussion of innovation and invention we have also introduced Joseph Alois Schumpeter. Schumpeter is commonly hailed as one of the first and most important theoreticians and researchers of innovation. Therefore, we will now take a closer look at the innovation theories of Schumpeter.

3.1.2 Schumpeter's theory of innovation

Schumpeter's thoughts developed significantly over the years through his central publications which are *The Theory of Economic Development* (1911/1934), *Business Cycles* (1939) and *Capitalism, Socialism and Democracy* (1943). Some of the central ideas should be mentioned however, because as stated, they have since been absolutely central for innovation studies.

Prior to Schumpeter it was commonly acknowledged that innovation was something that could not be planned for – it was mainly an effect of luck (Jan Fagerberg, 2005, p. 9). To Schumpeter this was not the case. He believed that certain personality traits and competencies were needed to succeed in the innovation process and that knowledge about this could explain the innovation process and its probable success. Certain character traits were required and these traits were descriptive of what came to be Schumpeter's central idea of the entrepreneur.

The entrepreneurs' traits were important because of three important aspects of the innovation process suggested by Schumpeter which were:

1. all innovation processes were marked by fundamental uncertainty – you can never be certain of success,
2. the ability to move quickly, before anybody else did and
3. resistance to all others that will try to destroy novelty and protect status quo in business and society at large (Jan Fagerberg, 2005, p. 9).

In the centre of these processes Schumpeter conceived of the individual entrepreneur as the central entity that could drive innovation forward. The Schumpeterian entrepreneur was thus to be seen as a sort of individual hero that could drive innovation processes forward and was able to move fast enough to both outpace competitors and the inertia of society and business at large.

The entrepreneur was not to be confused with an inventor, as discussed above. In Schumpeter's view innovation was in a sense the combination of existing resources in new ways and the combinatory activities were performed by entrepreneurs. The innovation itself can take place in different domains inside and outside the company but through activities performed by the entrepreneur. This can also be called types of innovation.

Schumpeter defined the following five types of innovation: *new products, new methods of production, new sources of supply, the exploitation of new markets and new ways to organize business* (Fagerberg, 2005, p. 6-9). This was the first effort in the literature to define specific types of innovation and the categories have remained central ever since. However, the understanding of the concepts has been riddled with some level of *fuzziness*, as Fagerberg puts it, due to the lack of communication between the different innovation research communities (Jan Fagerberg, 2005, p. 21).

As mentioned above, this fuzziness is a large part of the reason for writing this book since we have experienced confusion and ambiguity in the definition of these innovation types and concepts at first hand, as well as in the eyes of others. This makes it difficult to work with innovation in a practical context because there is no common agreement of what we mean when we talk about innovation.

3.1.3 Schumpeter and the history of innovation

Schumpeter's idea of the individual entrepreneur was well fitted to the industrial structure in Europe in the early part of the twentieth century. However, as firms grew considerably bigger in the first half of the 20th century through vertically integrated organization types and innovation based on large scale R&D initiatives became more common it also became evident that innovation could be a result of dedicated teamwork and did not necessarily have to rely solely on the individual entrepreneur. It could just as well take place in groups or teams within larger organizations.

Schumpeter acknowledged this in later writings but did apparently not look into it in closer detail even though it is commonly presented as Schumpeter Mark I and Mark II (Andersen, 2009, p. 204; Jan Fagerberg, 2005, p. 10). This development also marked another difference from the original idea of the entrepreneur as driver of innovation. The original Schumpeterian conception of the entrepreneur quite clearly stressed that the entrepreneur should realise the innovation for borrowed money and then exploit the competitive advantage for as long as possible to create greater revenue and be able to pay back the borrowed money and move on

to new projects. A good credit system was thus a necessary condition for a capitalist innovation-fuelled system for Schumpeter. The entrepreneur was not a company builder or owner in that sense.

In the period of technology driven innovation in larger corporations that superseded the entrepreneurial period innovation from around the 1930s and onwards capital became much more important and the innovation projects were supposed to develop the firms themselves (Sloth Andersen, 2004, p. 107).

There have been many discussions of innovation phases and development of innovation in the literature on innovation. And indeed, there have also been several accounts of trying to connect waves of innovation with economic development in general. For instance, this is what Schumpeter is talking about when he talks about business cycles and trying to connect these to different short-term and long-term waves of economic development.

Central ideas in this theory are about long-term Kondratieff waves (50-60 years) and shorter Juglar cycles (10 years) (Andersen, 2009, p. 202). Schumpeter's interest in these waves has its origins in his evolutionary perspective on economic development and the central placement of innovation in this development. Schumpeter found three of these Kondratieff waves in the period of capitalism he was able to meaningfully identify¹: 1) The Kondratieff of industrial innovation, e.g. cotton textiles in England, 1787 - 1842, 2) Bourgeois Kondratieff or the age of railroads, steam and steel, 1843 – 1897, 3) The Neo-mercantilist Kondratieff or the age of electricity, chemistry and motors starting in 1898 and had not ended at the point of Schumpeter's analysis in 1939. A wave is typically characterized by a period of prosperity then crisis/recession and finally a recovery marking the beginning of a new wave.

This is in line with the evolutionary perspective of Schumpeter's economic theories in which a crisis or period of recession is viewed as part of the normal capitalist development. The role of crisis is to clean up a saturated economy where the contemporary ways of innovation and development of technology no longer fuel the economic development. After a period of economic development, the economy normally becomes static – or it enters an equilibrium. When this static market situation has been the case for long enough, innovators and entrepreneurs, will look for ways to break the equilibrium. Schumpeter goes so far as to call these fluctuations in the market "the heartbeat of the capitalist economy".

In this understanding a crisis becomes a positive thing because it marks the potential of a new wave of innovation despite the short term social and economic impact of the crisis (Sloth

¹ Schumpeter identifies the beginning of capitalism to creation of credit. There are examples of this as far back as the 12th and 13th century in southern Europe. However, the first centuries of capitalism had only local effect and were marginal to the surrounding economic system. Therefore, no Kondratieff waves can be expected to be found prior to the industrial Kondratieff. Furthermore, Schumpeter realized that no two waves can be similar, also due to the evolutionary process at the heart of capitalism (Andersen, 2009).

Andersen, 2004, p. 73).² Schumpeter's idea of Kondratieff waves has been much criticised due to lack of sufficient statistical evidence for the enormous developments taking place over such long time spans, and the obvious complexities of data to be considered for such an analysis (which Schumpeter insisted on doing himself). Some suggest leaving the idea of long waves entirely and, for example, speak of "...great surges of development" (Carlota Perez, 2007 in (Andersen, 2009, p. 210). However, the idea of evolutionary economy is still increasingly influential today and has been closely connected to the role of innovation.

Turning to the empirical research of the development in innovation, major developments seem to happen when the pressure from external institutional and societal pressure becomes too strong. Input factors of these changes have been technology, organisations, markets and, as we have seen above, entrepreneurs. New input factors can emerge in time and thus alter the common processes of innovation as we know them today. In an account of *Innovation Through Time* Bruland & Mowery (Bruland & Mowery, 2005) find and explain three broad phases of innovation that deal more with the significance of multiple input factors than Schumpeters preoccupation with economic development.

The first phase is connected to the first industrial revolution beginning in Britain and north western Europe around 1760. Of course, the technological breakthroughs such as cotton mills, steam, railroads etc., of this period were important. However, there were also other important factors such as organisational and institutional change in many sectors and industries. For instance, a rapid rise in patents can be seen, even though these were very expensive at the time. Other factors were new laws that better supported growth of companies and the introduction of the managerial function in production. Both of these innovations were important factors in the growth of factories (Bruland & Mowery, 2005, pp. 350–358).

The second phase started towards the end of the 19th century with the emergence of a number of new technologies and industries such as chemicals, optics and not least electricity. The second industrial revolution took place mainly in the United States and continental Europe. Important in the second industrial revolution were organisational innovations that paved the way for substantial new linkages between industry and formal science. New competencies among innovators were needed and firms evolved organisationally into large-scale vertically integrated enterprises. These bigger organisations had the ability to incorporate research, development and laboratories as structured departments or groups within the firms and would furthermore draw on external scientific knowledge from universities and research networks. Innovation was not only a task for the dynamic entrepreneur any longer, because these "...professionally managed firms of unprecedented size became the agents of Schumpeter's

² This is a central disagreement between The Schumpeterian evolutionary economic paradigm and the neo-classical paradigm (and mains stream economy today) which favors the tendency towards equilibrium and would prefer to maintain this, whereas Schumpeter found it inevitable that the economy evolved from equilibrium to equilibrium through a period of crisis; also called a creative destruction.

“creative destruction” by the mid-twentieth century, as industrial innovation became a core component of corporate strategy” (Bruland & Mowery, 2005, p. 359).

The third phase covers the period from the end of the second world war and onwards. It is a time where entirely new industries such as ICT, semiconductor and biotech emerged, and it is also a time where scientific leadership shifted from Europe to the United States. The most important development in this phase, however has been the rising importance of the state in innovation and governmental spending on R&D. This factor was driven in the post-war period by concerns of national security and public-health. Bruland & Mowery (2005) find that at least three factors were fundamentally new to the post-war R&D system: "1) small, new firms were important entities in the commercialisation of new technologies; 2) defence-related R&D funding and procurement exercised a pervasive influence in the high-technology sectors of the US economy; and 3) US antitrust policy during the post-war period was unusually stringent” (Bruland & Mowery, 2005, p. 367).

To the new industries developing in ICT, semiconductors Biomed etc., it was important for dynamic new companies to commercialise the scientific breakthroughs. And the rising public R&D spending in universities and research departments became an important supplier of human capital to the increasingly knowledge driven innovation processes. This is the final important shift in innovation in the post-war period. Whereas the second industrial period was primarily marked by exploitation of natural resources and technology, this is not so much the case in the third industrial period of the post-war-period. In ICT and Biomed etc., the primary resource is knowledge and human capital, which can essentially be developed by investment in education and training – resources become manipulatable by societal investments (Bruland & Mowery, 2005, p. 373).

We have now seen that historical development of innovation is a complex phenomenon that has played a crucial role in the development of the economy and prosperity we have today. In this development we can see that innovation is closely related to inventions, technological development and institutional and organizational changes. And not least that there are different factors fuelling innovation and driving innovation in different historical periods.

3.1.4 Paradigms of innovation and the evolutionary dynamic

Sundbo (1995) has looked into this variety of factors and driving forces to try to see what determines innovation at both the macro- and microeconomic level; i.e. at the company level. Through a cross-disciplinary historical analysis of innovation Sundbo identifies three fundamental paradigms that give different explanations of the emergence of innovation and how the process could be managed (Sundbo, 1995, p. 399). These explanations add more depth to the Schumpeterian view of innovation and shed more light on the historical and theoretical development of innovation outlined above. The three paradigms Sundbo finds are:

- 1) The Entrepreneurship paradigm. Roughly, the first part of the 20th century.

- 2) The Technology-economic paradigm. Roughly, the the latter three quarters of the 20th century.
- 3) The strategic innovation paradigm. Roughly the last quarter of the 20th until present day.

Even though the paradigms have emerged historically in the order presented above they should not be understood as being consecutive. Each paradigm still exists today and in a way, they build upon each another so the separation between them is not absolute in a Kuhn'ian sense because there are significant overlaps. However, the historical development does imply that the newer paradigm is the most relevant in explaining the status of innovation, and which we will return to below.

The strategic innovation paradigm is also the broadest of the three in its theoretical definition, and therefore it would be logical to assume that it will outperform the others. As already mentioned there is also another explanation for paradigmatic silos; the lack of communication between research within the individual paradigms that both Sundbo and Fagerberg point to. We will now look briefly at the central features of these paradigms of innovation.

The Entrepreneurship paradigm is in many ways similar to the Schumpeterian conception of the innovative entrepreneur. The paradigm emerged in the late 19th century and marked the period of the great founders (Gründer period), and the individual entrepreneurs that established new companies much in the way described by Schumpeter about entrepreneurs. Thus, the new businesses of the entrepreneur challenge the equilibrium of the economic system, and for a period the entrepreneur will have the chance to make above average profit on his business due to the competitive advantage of the innovation in the entrepreneurial business. After a period of approximately 10 years, according to Schumpeter, other entrepreneurs will have caught up with the original entrepreneur and the competitive advantage of the first moving entrepreneur fades.

As already mentioned, the relation between the entrepreneur and innovation is central in Schumpeters understanding of economics and the role innovation plays in economic development. We will therefore devote a few passages to explain the central elements in Schumpeter's theories of economic development. This will also explain briefly what is meant by an evolutionary theory of economic development.³

Some would argue that Schumpeter's theoretical goal was indeed to put innovation at the centre of capitalist economy (Andersen, 2009). We have already mentioned the phases of development in larger economic cycles. Schumpeter in fact a proposed a scheme for this economic development, though this was meant more as a vision of analysis than an actual

³ In the early days of Schumpeter's work he was particularly opposed to the theory of economic equilibrium proposed by the Swiss-French economist Leon Walras who was one of the masterminds behind neoclassical economy. In fact, Schumpeter's evolutionary theory stressed that the role of the innovator was to bring disorder to this equilibrium in order to develop it.

research based result. However, it gives an excellent understanding of dynamics of evolutionary economics. This scheme consists of (Andersen, 2009, p. 12):

- *Initial equilibrium.* The economy and societal functions are to a high degree become routine in this phase. The degree of innovation is low.
- *Economic innovations: The initial equilibrium breaks down.* Entrepreneurs start to develop new products, organisational changes and other types of innovation. The development can be fuelled by new technology, new inventions or in other ways. First there will be a few pioneering entrepreneurs with great success. As the advantages of these early innovations become evident more and more entrepreneurs will follow, creating essentially what Schumpeter calls an entrepreneurial swarm. This process will for some time create a macroeconomic rise until the concentration of the swarm becomes too large and the economic system no longer can support or reward the entrepreneurial effort. We will then have reached a new equilibrium. Sometimes though with a crisis in between.
- *Creative destruction and renewed equilibrium.* The renewed equilibrium is a new version of industry and economic status compared to initial equilibrium. The process of entrepreneurial activity has effectively transformed industries and economic processes in the system to an extent that we can say that it as a new equilibrium – the old one is no longer found. The old routines and economic processes has been changed “...in the perennial gale of creative destruction” (Joseph A Schumpeter, 1994, p. 84).
- *Long-term economic evolution.* As this process continues it will lead to a continuous evolution of the economy that we have already discussed in relation to economic waves. This lies at the heart of capitalist economic system.

As is evident from this description the entrepreneur plays a fundamental role in driving the changing process forward and disturbing the equilibrium in the existing system. The entrepreneur is, so to speak, the fuel in the evolutionary economic process. Thus the entrepreneur is an integrated part of the capitalist system – not something that can be removed from the system.

Returning to Sundbo, he remarks that the entrepreneurial paradigm lost its prominence around 1930. This is in the light of the historical development we summarised above. However, he also claims that it became important again in the 1980's as an answer to the recessions of the 1970's. Among other things, due to industrial- and innovation policies that had supported entrepreneurial effort in the 1980s and 1990s.

The Technology-economic paradigm develops from around 1930 and onwards. As we have seen companies had grown into well-organised large corporations at this point. The lonely entrepreneur lost her dynamic function in the economy. The number of engineers and technicians were booming, especially in the United States, and technological development became the core element in this innovation paradigm (Sundbo, 1995, p. 402). The paradigm is

mainly push-oriented in the sense that technological inventions create innovations, however the demand in the market also plays an important role. In the 1980's and 1990's the market oriented factor has become more important and technological innovation has become part of firms' strategies thus bringing the perspective of the paradigm beyond the scope of the R&D department. This points towards the next paradigm.

The Strategic Innovation Paradigm was according to Sundbo not completely unfolded at the time of the article (Sundbo, 1995). We believe however that the observations made by Sundbo at the time have proven correct and that we indeed still witness the unfolding of this paradigm. This paradigm is basically about seeing new opportunities in the market and it is thus pull dominated. It has its theoretical basis in Leavitt (Leavitt, 1960) who holds that "...that there is no industry with an imminent growth potential caused by a specific technology. Only possibilities and exploitation of possibilities on the market exist" (Sundbo, 1995, p. 403).

Following this argumentation, we can also point to Penrose and *The Theory of the Growth of The Firm* (Penrose, 1995) and its subsequent inspiration for the resource-based view of the firm. This tradition within strategic management theory stresses the importance of the firm's own unique resources in growth and innovation. There are good explanations for this shift in focus directed towards the market. At the time of its emergence markets had been saturated. Growth was to a lesser extent marked by growth in consumption and therefore the innovation process must include observations of shifts in the markets, demands in the markets and other developments potentially affecting the competition.

This has important implications that have continued to unfold until today. First, the managerial role became the central agent of the innovation process. All decisions and observations must to some extent be managed and decided upon. Then the rising focus on markets puts more focus on involving customers in development processes and since value is often created in the process or dialogue between firms and customers the marketing function also becomes highly relevant. Finally, the need to oscillate between the specific resources and the demands of the markets puts more emphasis on strategy and innovation management. Sundbo writes:

The crucial element for the development of the enterprise is its (or in practice its managers') ability to see new possibilities in the market, then to induce innovations within the firm that can exploit these possibilities by utilizing the firm's specific resources. This is the same as saying that the enterprise should have a proper strategy. (Sundbo, 1995, p. 404)

Thus, Sundbo notes the relation between the strategic innovation paradigm and theories of strategy including the resource-based view of the firm theories. We will deal in length with the issue of strategy and its relations to innovation and competitiveness below in chapter 5.

In the strategic innovation paradigm, these concepts are effectively integrated which makes sense in our view. Innovation types in the strategic innovation paradigm can be many things. It can be product innovation, process innovation, marketing innovation, user-driven innovation, network-driven innovation etc. The important factor is that it is driven by needs and possibilities in the market and these inputs must somehow be managed and processed by the company through innovation. It is thus a quite broad and elastic paradigm which can have many input factors and many types of results. Furthermore, and as noted above, Sundbo relates these different innovation paradigms to the different market situations of their emergence which may explain to some extent why they have emerged at the given time that they have.

The market situation has very important implications for the factors of innovation processes. This means that price reduction will have still less significance in saturated markets and societies of affluence and will be an increasingly difficult parameter of competition. Instead quality, product innovation and the marketing function becomes increasingly important in differentiating products and creating competitive advantage (Sundbo, 1995, p. 404). We might add to these differentiating factors service and experience innovation, however we will not elaborate on this here since these factors can also be included in the above mentioned factors (Pine & Gilmore, 1999; Sundbo, 1998). Thus, a more detailed analysis where the above mentioned concepts should be broken further down in order to get a clear view of their potential and sub-categories could be needed.

Sundbo summarises these different innovation paradigms and their market situations in the following way:

Sundbo's paradigms				
<i>Innovation paradigm</i>	Entrepreneurship paradigm	Technology-economic paradigm	Strategic paradigm	Market situations
<i>Determinant of innovation</i>	Entrepreneurship	Technology development	Market-oriented strategy	Markets in constitution (19 th century)
<i>Explanation of innovation</i>	Psychological	Technological	Sociological	Constituted but not fully exploited markets (first three quarters of 20 th century)
<i>Agent</i>	The gründer (amateur)	Technician	The professional manager	Tendentially saturated markets, complex and quickly changing (from around 1975 -)

Result	Economic growth and development of enterprises	
---------------	---	--

Figure 7: Comparison of Sundbo's paradigms – the column of Market situations is added to Sundbo's original scheme (Sundbo, 1995, p. 405).

Other writers have suggested expansions and developments to this understanding of innovations paradigms. For instance, Østergaard et al. (Østergaard, Rosenstand, Gertsen, & Lervang, 2013) have tried to add another dimension to the model, namely that of network-driven innovation. In their article they do not use the paradigm concept but instead talk about surges of innovation. In this way they talk instead of primary goals of innovation which however seem more or less equivalent with Sundbo's paradigms. The extended matrix of Østergaard et al. looks like this:

Extended Innovation Paradigms				
Surge of innovation	First: Cost-driven*	Second: Development-driven*	Third: Market-driven*	Fourth: Network-driven*
Year	1880-1892	1930-1960	1980-1999	1999 - *
Society	Industrial society*	Industrial society*	Industrial society*	Knowledge society*
Basis of innovation	Cognitive skills*	Technology	Sociology	Hyper-complexity*
Driver of innovation	Entrepreneurship	Development of technology	Determined by market	Global interconnect-edness*
Innovation Management	Entrepreneur	Engineer	Market analyzer*	Integrator*
Effect	Societal welfare*			

Figure 8: Extended innovation paradigms matrix (Østergaard et al., 2013).

An important defining factor in this fourth surge is the hyper-complexity of modern society which has resulted in markets that make it very uncertain to predict market-development and consumer behaviour which is why agility and networks become the primary resources for firms instead. In this way the entrepreneur also becomes relevant again. Østergaard et al. writes:

As opposed to the third surge of innovation, innovative entrepreneurial companies of the fourth surge are not entirely determined by markets. Instead they focus on creating new markets. The company culture is network-driven, which makes it possible to see opportunities in markets that mature companies cannot see, with a traditional hierarchical organisation structure, where the operative and structural organisation are aligned. Mature companies simply do not access the potentially relevant expertise; the potentially relevant expertise is not a part of the culture. (Østergaard et al., 2013, pp. 8–9)

This is an interesting perspective reflecting observations in business and society that we have also witnessed. It is a development that is also represented in literature on strategy with its focus on agility and short term cycles and not least the design-thinking approach to strategy and business. We will return to this in chapter 5. However, we do find it is questionable whether this marks a new paradigm or a truly new surge. It could also be argued that the rise of networks, user-innovation methods and the like are new elements in the strategic innovation paradigm. They are so to speak new tools for management to see and get inspiration about new possibilities in the markets that the company can exploit through new innovations. But in any case this process still has to be managed. It is of course also possible we are witnessing a deeper, structural shift in innovation paradigms or a new surge. A shift where firms and markets are fundamentally changing.

Indicators of this can be seen in ideas of platform economy, sharing economy, sustainable business models, circular economy, social innovation and related concepts. We are probably still in the beginning of this change. However, this remains speculative from our current perspective and these subjects are not at the centre of this book.

3.2 Why is innovation so difficult?

After these broad strokes about the history and main themes of innovation and innovation theory we will now turn to investigate more specific subjects of innovation in a firm context with a specific focus on MSME's. In many ways, it seems that the process of innovation itself should be a relatively simple one. In its base form an innovative company would appear to be in a constant process of reflection and refinement. Questioning and evaluating every initiative to determine whether they should be continued, optimised, re-thought or discontinued. Constantly keeping a watchful eye on new and existing markets, emerging trends and new technologies to quickly identify potential gains or opportunities for the company, while always striving to maintain a lean and agile organisation that can quickly adapt to take advantage of new opportunities.

This sounds simple enough, although, as it is with many things, practice turns out to be much more challenging than the principles suggest. In the following we will run through some central areas that can present challenges for companies trying to implement above mentioned practices.

3.2.1 Vulnerability in large versus small companies

As mentioned at the beginning of this book, companies with large amounts of capital and other resources available to them have certain capabilities that others do not. One being the opportunity to invest in several initiatives and activities, and relying on the profits from successes to balance out the deficits of the less successful. Another is the ability to engage in long term investments that are not expected to generate return in the same fiscal year. If these investments average out on the side of net profit it does not matter to the companies what the rate of success to failure is.

In the previous chapter, discussing Schumpeter's ideas on innovation (see section 3.1.2), it is established that there is always a certain amount of uncertainty involved with innovation. In other words, it is not thought to be possible (in the Schumpeterian view) to approach innovation as a purely deterministic process; regardless of one's philosophical perspective on determinism the argument is, that there are simply too many variables and unknowns for this to be viable.

In business terms this means, that it is impossible to know or guarantee that any investment in an innovation initiative will break even, let alone turn a profit, and even if does it may well be impossible to properly evaluate why this was so.

For companies that do not have the luxury of levelling out profits and losses over multiple investments this presents a higher risk, and when core business activities are doing well it can be hard to argue that taking these risks is worthwhile. In many cases companies, even those that can afford to lose their investments, will wait until they are in a position where they are forced to act; when they are on a so called 'burning platform'. Unfortunately, this is often too late, and even solid investments may not be able to produce the necessary effect.

The proverb 'necessity is the mother of invention'⁴ comes to mind, and although we have determined that invention and innovation are two very different processes it applies just as well to the latter.

Of course, it is always possible to invest time and thought in activities that do not present a direct and immediate cost. For example, spending a couple of hours a month participating in meetings of a local innovation network may not represent a direct cost since the employee would be paid for her time regardless. If there is no guarantee that she would otherwise be engaged in more profitable activities this may not be considered an investment at all, making it difficult to assess the true value of the network to the company.

Where larger companies with more capital can choose to invest their employees' time like this without any means to evaluate the return it may, this may not be the case for a smaller one. In these cases, it becomes much more important to be able to quickly demonstrate clear returns on even trivial investments, before being forced to consider re-allocation of these resources.

3.2.2 Collaboration is key

Another consideration that applies no matter the size of the company in question, but seems more acute in smaller businesses, is that of collaboration.

⁴ The origins of the proverb/proverb? are unknown, however, it is thought to first appear in print in William Hormans Latin textbook 'Vulgaria' published in 1519. It appears as the Latin translation: 'Mater artium necessitas'. Even assuming this is the very first instance of its use, it would still suggest that the idea of necessity as the main imperative to act is a relatively old concept.

Since innovation requires an element of ‘newness’ (see section 3.1.1) it is quite well established, that various forms of collaboration or external awareness (Kelley, 2005, pp. 68–89) can be instrumental in bringing this ‘newness’ into the process. Two participants in Invio activities express it like this:

It was extremely interesting for us to meet other companies with which we can possibly work together to develop something completely new. This is really useful for us. (Anders Løvik, Svinøya Rorbuer – participant in Invio Innovationstur til Lofoten 2015)

I feel that I gained a new and exciting additions to my network. It also provided new insight into different ways of thinking. For me, it confirmed that interdisciplinary collaboration really is key. (Kathrine Skovsgaard, CEO Events by Skovsgaard – participant in Wild North Workshop 2014)

Although both, and indeed most, participants experience collaboration as valuable to their businesses it is not without challenges. It often requires an investment of resources similar to that in the network example above and through added administration in regards to establishing new supply-chains, or direct collaboration with other companies. This is also expressed in the previous quote by John Hird in section 3.

3.2.3 Myriads of innovation types

When reading academic and popular innovation literature it quickly becomes apparent, that different authors use a myriad of different typologies to sub-divide and differentiate their definition of innovation from the many others in use today (Baregheh et al., 2009; Crossan & Apaydin, 2010; Fagerberg et al., 2012; Kotsemir, Abroskin, & Meissner, 2013; Rowley et al., 2011).

On one hand, this adds a layer of nuance to the concept which makes the term itself much more useful; particularly in an academic context since it allows for more precise analysis and comparisons between case studies. On the other hand, it also leads to confusion as to what innovation is, and how to work and evaluate it from a practical standpoint. The latter is especially true within business practice, but also to a certain extent academia where gaining an overview of current innovation research is crucial and, in this case, not entirely unproblematic.

The problem is, that the term innovation on the one hand describes a simple everyday concept to which most people can relate. On the other hand, it is used in a myriad of different analytical contexts in various academic and business literature (Chesbrough & Appleyard, 2007;

Kelley, 2005; Kelley & Littman, 2004; Piore, 2004; Prahalad & Krishnan, 2008). Thus, the term innovation by itself is much too general without some form of qualifier to help the reader understand precisely what is meant. Conversely, there is no standard set of qualifiers for systematic comparison, or any easy way of gaining more precise understanding of its use.

In other words, we have come to regard the various *types* of innovation not so much as distinct types, but more as arbitrary *parameters* which tell us something about the analytical context and descriptive purpose within which the term is being used. In most cases, the term innovation seems to have the same base definition at its core, which has changed little since Schumpeter is credited with coining the term in its modern usage (see chapter 2). In chapter two we also noticed that few of the definitions of innovation consider the specific target of the innovation process; be it process, product, organisation or other. In other words, we will rely more on a holistic understanding of innovation and try create a framework which encompass the different typologies of innovation after carefully considering the position, resources and capabilities of the company. Taken together this creates a strong platform for creating a competitive innovation strategy.

For example, the simple distinction between *process*- and *product* innovation tells us something about *what* the specific innovation concerns, and does not usually imply a fundamentally different understanding of innovation as such. Likewise, differentiating between *open* and *closed* innovation processes or *incremental* and *radical* innovations, to name a few of the more common “types”, are merely telling us something about *where* the innovation process is taking place along with the *relation* between the innovating parties (Open/Closed) and the perceived *effect* of the innovation process (Incremental/Radical). Reduced to a standard set of parameters, which can be combined and expanded upon as the need arises to indicate the significance of an innovation in a specific situation, this could potentially provide the foundation for a uniform method of meaningful analysis and comparison.

This distinction may seem superfluous, since it does not provide an immediate solution as to how we can work with a term that is both so general as to be vague and at the same time has many highly specific meanings. However, it does focus our attention on what is being described as innovative, and why we regard it to be so, rather than distinguishing between distinct types of innovation. This is much more forgiving, and allows for overlapping and ambiguous definitions to a much greater extent, which seems to resemble what is found in innovation literature much more accurately. From a pragmatic point of view, one could argue that there is a reason that there is no apparent uniform and distinct typology of innovation. Apparently, there is a need for a way to describe properties of any given innovation that is not satisfied by lumping every case into one of a series of predefined types. However, by evaluating the need for this differentiation and identifying the areas where it commonly arises we can focus on what characterises the parameters typically used to differentiate between types. We suggest that this can lead to a more practically applicable understanding of innovation that can be applied in a uniform manner during analysis and strategic planning.

To work with the term innovation in a practical sense, both from a strategic and an analytical perspective, this understanding centres attention on raising and answering questions that qualify defining and using the term in a way specific to the situation, rather than trying to decide which predefined and unique label to apply to the situation that a formal typology implies.

To help illustrate how this works we suggest a model of innovation parameters, rather than types, which can be used analytically and strategically to highlight relevant aspects of the given situation in a useful way.

Based on our readings of various academically recognised papers and books of significance to the study of innovation referenced in this text, we have identified various parameters which seem to be common throughout the various definitions presented. This parameter-based perspective can be visualised as follows:

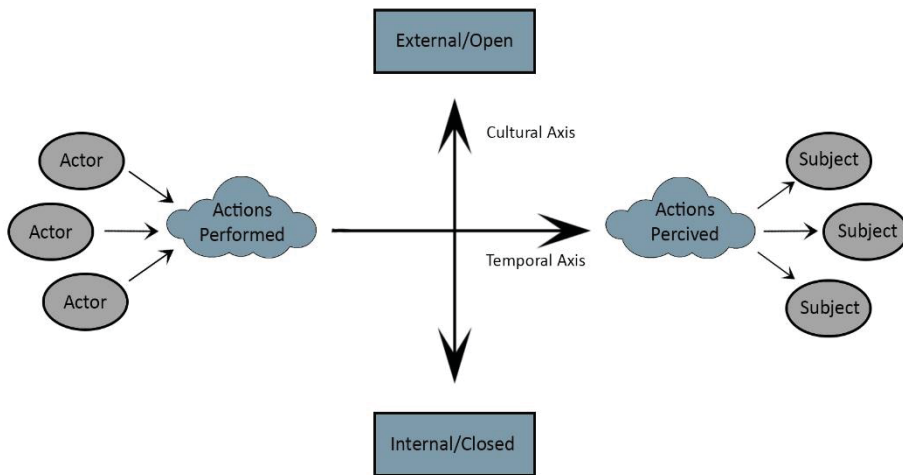


Figure 9 - Parameter-based view - Action to effect flow. Model developed by the authors

Firstly, there seems to be an implicit temporal dimension to most innovation types. For example, a *product innovation* is often used about some aspect of a new product's development; as such, a *present* or *near present* intentional action. Conversely, *disruptive innovation* (Bower & Christensen, 1995)⁵ typically refers to a set of perceived effects of a given set of

⁵ We recognise, that disruptive innovation along with several other types of innovation are in fact much more than simple parameters or specialised definitions, and in fact represent entire theories of innovation. However, in this instance only the core terms themselves, and not the body of ideas encompassed in the theory, are considered.

actions. Thus, the *present* on a temporal axis is concerned with the intentional actions performed to innovate whereas the *future* on the same axis is concerned with the effects of these actions as perceived after they occur.

Similarly, many definitions are linked to a cultural component, concerning *where* various aspects of the innovation take place. Examples of this could be *Open Innovation* (Chesbrough, 2003) or *R&D-Based Innovation* (Tidd & Bessant, 2014, p. 120), the latter taking place in an inter-organisational setting whereas the former refers to varying degrees of intra-organisational processes. Moreover, this encapsulates the concept of *actors*; those who are performing the action or actions in non-specific terms. In both extremes of the cultural axis, there are implicitly one or more actors, who may or may not be related in an endless amount of ways, *doing something*; performing the actions themselves.

Opposite the actors, and related to the perceived effects rather than the performed actions, are the *subjects* of the process. The subjects are those affected by the actions; those who experience the effects in one way or another. Hopefully, one or more of the actors would also be the subjects allowing them to take advantage of their innovations value, however, this is not necessarily the case. Some innovations could solely be for the benefit of others, while many almost certainly affect subjects well beyond the obvious and immediate targets.

In some cases, it may be advantageous to sub-divide into various types of actors and subjects depending on the scope and focus of the analysis being performed. For example, there may be situations where several orders of actions take place among non-related actors; the former making the latter possible by creating favourable *circumstances*. These circumstantial actions or events may not be direct or intentional parts of the innovation process; however, they are significantly contributing to its perceived effects. Whether it makes sense to attempt to identify and include these in an analysis will depend entirely on what is being studied and for what purpose.

To some degree the same can be said of subjects. Major innovations will sometimes cause ripple effects that could not be accurately predicted at the time of innovation. An example could be market disruptions such as the advent of the Smartphone disrupting the established mobile phone market. Apart from transferring the market for handheld devices to the Smartphone proprietors and thereby sending unsuspecting producers into a financial tailspin, these two primary effects would certainly cause many others among sub-contractors, application developers, consumers etc. How far to delve into this and where to draw the line would again depend on the analysis and its focus.

The main point here is, that most of the typologies we have come across, in some way encapsulate these parameters to some degree, either implicitly or explicitly. We do not mean to imply, that this is by any means an exhaustive, or comprehensive set of parameters. However, we do find a parameter-based perspective to be both appropriate and useful in the context of this book and the parameters listed here also seem to be a good, generic, starting point for describing most of the innovation types we have come across.

The table illustrates the abstract relationship between its elements, which themselves can be defined and sorted into the three categories shown in the table below:

Categories and element definitions		
Category	Element	General Definition
Dimensions	<i>Temporal</i>	Parameters concerned with the <i>action</i> (before innovation) or with the <i>effect</i> (after innovation). Thus, the first half of the axis is related to the actions performed by the actors whereas, the second half is related to the effects of these actions on the subjects. The Cultural axis separates the two, thereby implicitly signifying the <i>point of innovation</i> in an abstract sense.
	<i>Cultural</i>	Parameters concerned with <i>where</i> the various elements of the innovation process, in an abstract sense, take place i.e. organisational, user-centred, open (between actors) etc. This axis illustrates the overall innovation culture which in turn describes the actors and their relation to each other. For example, if they are part of the same company and thus working together towards a common goal, if they are merely part of the same supply chain and possibly have different albeit overlapping motivations or if they are totally unrelated and one simply paves the way for the other. The latter meaning that only a subset of the total identified actions are intentional – depending on the analytical perspective One takes.
Participants	<i>Actors</i>	Actors represent participants that take an active role in the actions performed. In other words, they are the ones performing the action, hence: actors. This is usually a conscious and deliberate action through willing participation although sometimes actions and actors are identified retrospectively once it has been established that they have resulted in an innovation. This does not mean that the actions were not deliberate or performed with intent to innovate, but simply that they were not of analytical interest until their actions effects were established. In some cases, however, it might make sense to list coincidental actors whose actions, although not intentional, are significant.

	<i>Subjects</i>	Subjects are, first and foremost, the recipients rather than the participants, although they may often be both. They are the entities which derive value from the specific innovation in question. These could be intended recipients, but also co-incident or derived. There could also be first and second order subjects based on derived effects etc. Often one or more of the actors would also be subjects since the actor's motivation for action is to receive value from the action; this is not always the case though. It is important to note, that the effect of the innovation may affect the various subjects in different ways, although this is not a given.
	<i>Events</i>	
	<i>Actions</i>	Actions are, as the name implies, the actual actions performed by the actors. These can be single, isolated actions or entire strategies depending on the analytical perspective taken. However, they are usually categorised as intentional and not incidental; the notable exception being <i>circumstantial actions</i> .
	<i>Effects</i>	The effects describe how the actions affect each of the subjects. The difference being, that effects could be viewed in abstract terms such as 'market disruption' whereas those who, as part of the market, are affected would be described as the subjects.

Figure 10 - Relation between model categories and elements. Table developed by the authors.

These elements would likely not all be known during any given analysis, and can each be described with varying levels of detail. However, being able to visualise them and how they are related can be a powerful tool; both analytically and strategically. Many case studies on innovation often begin when a particularly impressive effect has been observed and deemed the result of some form of innovation process. In this situation, it is often desirable to analyse these effects and actions leading up to them in the hope that it could provide valuable insight into how to create similar innovations in other businesses. By identifying what we can, and cannot describe in any detail we can ask questions relevant to uncovering what we do not know and thereby gaining a deeper understanding of the process itself. These questions help identify: What is being done (Action)? Who is doing it (Actors)? Where it is taking place (Innovation culture)? When 'we' decided, it was innovative (Temporal Placement)? What it changed (Effect)? Who was affected by this change (subject)? And, what, if any, circumstantial actions are of notable significance or consequence?

The above model begs these general questions regarding every innovation you attempt to plot into it. These can, in turn, easily be framed as both an analytical and a strategic tool as exemplified below:

Analytical	Strategic
Which actions were performed?	What can be done?
Who performed the actions?	...by whom?
Where did the actions take place?	Do we collaborate, and with whom?
Where there any significant circumstances?	What is our success dependant on?
When does the action become innovation?	How do we know if we are achieving our goals?
What is the effect?	What are our goals?
Who is affected?	Where do we measure the effects?

Figure 11: Analytical vs Strategic Questions. Table developed by the authors

To clarify how these questions might be used in an analytical as well as a strategic fashion, we will use a simplified and fictional, example:

In this case, a small tourist hotel in a seasonal tourist destination in Northern Jutland. The hotel has 25 rooms and about 20 employees; a little more in the busy season. The hotel has a successful packaging deal, in which any stay at the hotel is seamlessly mixed with a variety of experiences: trips, activities and fittingly themed gastronomical experiences at the hotel restaurant. The hotels interior decoration has been carefully designed to support the concept as well. All this, has led to the hotel becoming slightly more competitive compared to the other hotels and hospitality services in the area.

From an analytical perspective, we are interested in uncovering which circumstances and decisions have led the hotel to be in this situation. Presumably, so we may learn from their experiences so they may be converted and emulated in other businesses to similar effect.

In this situation, the analyser can begin by asking the above questions while perceiving the case with the clarity of an outside observer looking back in time at a sequence of events. This first means trying to establish a set of states representing the hotel before and after the development process, along with a timeframe for the process itself. Similarly, it is necessary to establish the level of detail with which the analysis is concerned. This is to identify and isolate actions along with their effects and the actors who perform or influence them.

From there, the analyst can then start by asking which actions were performed to get from the before- to the after-state. This could, for example, be the introduction of new products or

processes such as the packaging tours or the new gastronomical experiences, which in turn, could be due to management's decision to hire new staff with special competencies.

The next two questions are concerned with how these actions came about? Where did they originate, and who drove them forward? Maybe the entire staff participated in an ideation workshop and management selected some ideas to implement. Maybe it was a single individual, an existing employee or a new hire, with a good idea and the skills to convince management to give it a try, or maybe it was the result of engaging an external consultant or network with experience in this sort of thing.

Often, the actions themselves and actors performing them are not enough. There may be specific circumstances, outside the hotel's control, which in retrospect be identified as significant enablers aiding the process. Examples of this could be special resources incidentally available to the hotel at the time, or actions performed by competitors that affect the process for our hotel in some way.

This leads to questioning what the actual innovation is, and when it became an innovation rather than simply a development process? In the case of the hotel, maybe it is not the package deals or the experience elements that are the real innovation. It could be that it is the marketing of these products or the underlying business model supporting them that represents the real innovation. When did it become apparent, that the changes made were having a significant effect?

Determining the effect is the final step. Who is affected and how? For example, how do we know that the recent changes have given the hotel a competitive advantage and are we certain that the two are related? Has the hotel improved its economic performance due to the innovation, its image, its customer satisfaction or something else? Have the new innovations affected the hotel's position in the market and its relation to competitors?

From a strategic perspective, the questions are instead focused on uncovering opportunities so they may be prioritised before selecting those to systematically and reflectively explore. In contrast to the analytical perspective this is typically done by the hotel's staff and management while in the analytical perspective's pre-innovation state.

Asking what can be done, and by who, is one way of uncovering some of the hotel's capabilities and resources. What are they particularly good at? Which features and aspects of the hotel sets them apart? What resources are available to them? We will return to these parameters in length below since they are central to understanding and developing strategic competitiveness.

For now, determining these things allows for discussion of what is both desirable (to the hotel) and realistic. In this case, establishing a new packaged experience product seems reasonable since it allows for the introduction of something new (with which to differentiate) without requiring a large investment up front, and with little risk of alienating existing clients.

Moving on from there, the hotel can look at what it needs to begin developing such a product. Does it have all the resources in-house or does it need to acquire expertise in certain areas? Next, should this expertise be in the form of a new hire, a partnership or professional services? In this example a new chef may be hired to develop and manage the gastronomical aspects, while partnerships with external partners provide other aspects of the experience packages. Finally, the interior design could simply be done by purchasing the services of a professional design team.

All of this still requires clear short- and long-term goals to be defined at the beginning of the process to continuously evaluate and revise the innovation process. Is the concept appealing to customers, do they react in a positive manner and is it good for the general business of the hotel?

In this case, success is not necessarily a question of reaching every goal, every time. Rather it is a question of keeping track of the new concepts and how they are performing combined with a willingness to quickly change course if something does not seem to be having the desired effect within the expected timeframe.

3.3 Abductive by nature; design principles and innovation

Above, we mention the element of uncertainty in the innovation process as an important barrier to conducting innovation in business at a systematic, strategic level. Because of the nature of business structure this potentially becomes a problem to MSME's due to lack of flexible capital and resources. As we have explained the element of newness is a central issue of the innovation process and since newness per definition includes something that we have no certain knowledge of there will always be an element of uncertainty in the innovation. Call it newness, X-factor, black-box, magic, creativity; the synonyms are certainly many, but the central focus of the company must be how to handle this process of uncertainty in the best way. This goes for small companies as well as large companies, however as we argue bigger companies might be resource-wise better accustomed to make innovation an integrated part of their business. This cannot, however, necessarily be taken as certain; large companies also have their share of obstacles to innovation, which could for example be a rigid organisational structure, cloudy decision making, bureaucracy or opposing shareholder interests just to name a few.

Of course, this issue is at the very heart of what is called innovation management and many answers can be supplied about to how to handle this process⁶. However, we will argue here that there is a kind of thinking that can help us better understand this process of uncertainty and that there might also be a discipline that holds comprehensive experience in dealing with this element of uncertainty. This being abductive processes and the discipline of design.

⁶ For instance, (Bessant & Tidd, 2009)

The business thinker Roger Martin has in his book, *The Design of Business* (Martin, 2009), argued convincingly that all successful business propositions should somehow be an answer to a problem or a need. The process of answering such a call will most often start with a situation of mystery which entails deep intuitive thinking about this problem and suggestions about to answer it. Then follows a phase of heuristics and experimenting where the company obtains more structural, systematic knowledge of the phenomena. This understanding can focus the effort of the company in order to transform knowledge into commercially viable business propositions. Finally, the company can use the gathered knowledge about a phenomenon and it can put its heuristics into a systematic operation; a sort of formula to exploit a certain idea or specific understanding of a problem through products or services. The heuristic is turned into an algorithm which is the phase where a company can make most revenues from its efforts in the mystery and heuristic phases. This process Martin calls the Knowledge Funnel:

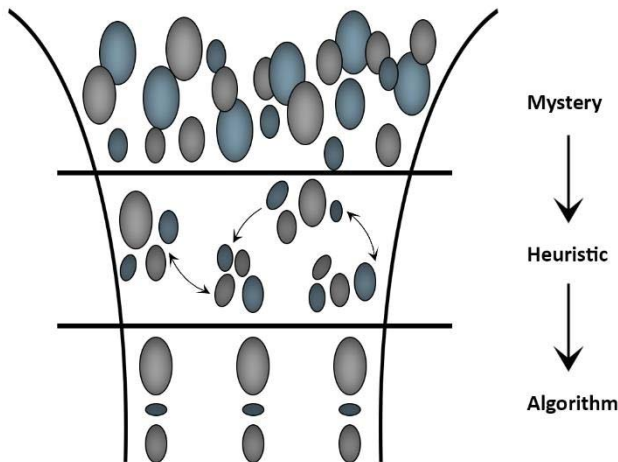


Figure 12 - The Knowledge Funnel (Martin, 2009, p. 8).

The noticing of a mystery begins with a hunch called pre-linguistic intuition. This somehow guides our way in situations of uncertainty. Heuristics are rule of thumb; they do not offer any guarantee that using them will produce the desired result but they might be the best response we have in a certain situation. Algorithms are “certified production processes” (Martin, 2009), that guarantee to produce the desired result unless unforeseen circumstances intervene. The stage of the algorithm is the final stage of knowledge creation where we know with almost complete certainty how phenomena work and how environments respond to our inputs. To develop a business proposition to the stage of algorithm creates a significant platform for exploiting value from these products and services. Some business sectors, of course,

have a hard time making it to the algorithm stage; i.e., arts, music and certain types of services because it is their nature to change and surprise their customers all the time.

Most successful business we see today have, according to Martin, made their way through The Knowledge Funnel:

The vast majority of businesses follow a common path. The company is birthed through a creative act that converts a mystery to a heuristic through intuitive thinking. It then hones and refines that heuristic through increasingly pervasive analytical thinking and enters a long phase in which the administration of business dominates. And in due course, a competitor stares at the mystery that provided the spark for this company, comes up with a more powerful heuristic, and supplants the original business. (Martin, 2009, p. 20)

The quote above points to both the strengths and the challenges of this process. If a company becomes too satisfied with exploiting its algorithm, competitors with better heuristics and algorithms will eventually come along with a better or more relevant answer to the original mystery.

In order to avoid this pitfall companies should be careful to continuously move back and forth in the knowledge funnel. In this way it will be able to revisit the original mystery or identify new ones and thus continuously adjust the algorithm or indeed develop entirely new ones. Far too many companies fail in this process and the list of giant companies of the past that have succumbed to competitors with better heuristics and better algorithms is long. We only have to mention Kodak Eastman and the current situation in the telecom business to point the attention to a few spectacular examples.

The balancing between these two poles of completely intuitive thinking and the systematic thinking of the algorithm stage, Martin identifies as design thinking. Using design thinking will help the company to move continuously up and down the Knowledge Funnel and make the necessary leaps from stage to stage (Martin, 2009). The modern large company or corporation is challenged by this, since at a certain point management and operations fall prone to reliability and analytical thinking. Shareholders do not like to invest resources in activities that do not guarantee a certain result and revenue. The companies thus forget to focus on intuitive thinking and the higher validity perspective this entails. Why? Because it is uncertain. This is where design thinking provides an answer, because the logic offers a connection between the intuitive thinking of the mystery phase and the analytical thinking of the algorithm phase:

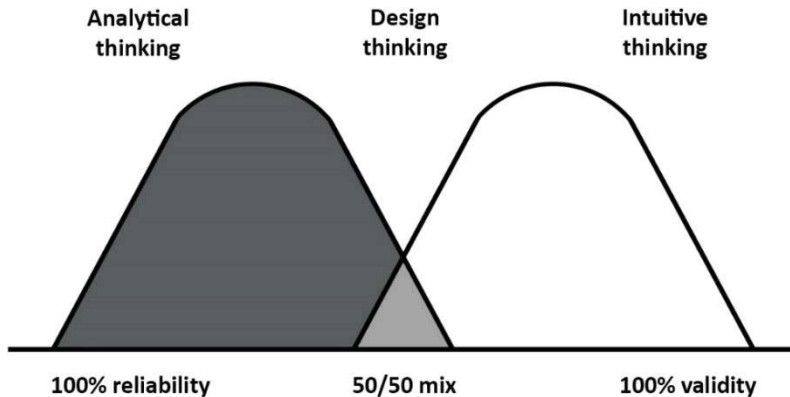


Figure13 - The predilection gap by Roger Martin (Martin, 2009, p. 54)

It is easy to see that this reasoning and design thinking could be a central work logic in innovation processes and provide an idea of how to handle the uncertainty of innovation processes. This is not the place to go into specific processes and methods of design thinking in more detail. There has been some effort in this respect, however it is our impression that this development is still unfolding in the design community and strategic management community with discussion of how to merge, bridge or expand these two paradigms. In this respect we refer to e.g. (Brown, 2008; Brown & Katz, 2009; Brown & Martin, 2015; Dorst, 2015; Kelley & Littman, 2004; Martin, 2009; Rowe, 1987) for further exploration. Following Dorst (2011), however we can quite comprehensively sum up the relation between business and design:

Studying the way designers work and adopting some design practices could be interesting to these organisations because designers have been dealing with open, complex problems for many years, and the designing disciplines have developed elaborate professional practices to do this. (Dorst, 2011, p. 522)

Design thinking is characterized by being driven forward through what is also called abductive reasoning. Especially since it can be hard to explain how designers move from inputs from the world around us to the actual designs they develop. Jon Kolko argues that synthesis is crucial in drawing connections between unrelated elements, which is the way that research in environments lead to actual design propositions. Synthesis in this respect can be viewed as an “abductive sense-making process” (Kolko, 2010, p. 17).

Abduction as such is an ancient concept but has most notably been scrutinised by the thinking of the pragmatist philosopher Charles Sanders Peirce throughout his writings. We will not delve into too much detail with the philosophical undercurrents of abduction. However, it is instructional to discuss the epistemological logic of abduction compared to other fundamental models of reasoning in order to better understand the connection between design thinking

and innovation and the fundamental challenges these disciplines face. We will follow Dorst (2011) in this venture. Abduction is often explained compared to deductive and inductive inferences, which we will also do here.

In deduction we infer from knowledge of rules and know that if we follow these we can be certain of the outcome. In other words, we know both *the what* and *the how*:

WHAT + **HOW** leads to **RESULT**
(thing) (working principle) (observed)

In induction we move from observations of a phenomenon to inferring that the pattern we observe can be made into a general rule or a certain result within design. Formulating the rules, the *how*, is a creative process in which hypotheses must be repeatedly proposed and tested:

WHAT + **HOW** leads to **???**

The inductive and deductive forms of reasoning are the central approaches within science because they are well suited to create new knowledge about the world. Inductive hypotheses can be deductively tested, and so forth.

According to Dorst, designers aim to create value within the situations and environments in which they work. The end goal is then not new knowledge or fact-based result. This changes the equation:

WHAT + **HOW** leads to **VALUE**
(thing) (working principle) (aspired)

This is the outset of abductive reasoning which comes in two forms. The first one is the simplest and is associated with closed problem solving and creative processes. We know the value we aspire for and the principle of how to get there. What is needed is a concept, a product, a system or a service to get us there; the what. Dorst calls this process Abduction-1.

??? + **HOW** leads to **VALUE**

Finally, Dorst introduces Abduction-2 which is a more complex form of productive reasoning because in this case neither the what nor the how is known. Only the end value strived for is known. The designer will start this process by suggesting a framing a perspective from which the situation is perceived. The designer can move back and forth in the equation testing different scenarios to attain the desired value.

??? + ??? leads to VALUE
(thing) (working principle) (aspired)

This is much closer to the tradition of conceptual design practice than the other reasoning principles. These are much more open processes than the ones utilised under Abductions-1. Both working principle and thing must be made up. And this process also resembles the idea of the mystery and heuristics of The Knowledge Funnel mentioned above. Roger Martin characterises abduction as “the logic of what might be” (Martin, 2009). However, Kolko (2010) adjusts this somewhat to propose the following definition:

“Instead, abduction can be thought of as the argument to the best explanation. It is the hypothesis that makes the most sense given observed phenomenon or data and based on prior experience. Abduction is a logical way of considering inference or "best guess" leaps.” (Kolko, 2010)

The abductive reasoning principle obviously is applicable to the understanding of the innovation process as well. And even though innovation processes are not always as uncertain as Abduction-2 suggest the logic is still applicable.

4 Why innovate?

As is obvious from the former chapters our primary aim in this book is to discuss and systematise the concepts of innovation and propose a meta-model of innovation's processes that can be used both analytically and strategically. These proposals are based on an analysis of the innovation literature. In this way we hope to create a clearer understanding of what innovation is and in which different phases and contexts we might seek to innovate. And not least, to become aware of the drivers and methods of innovation that can give companies a clearer idea of where and how to become innovative. In this approach the value of innovation is rather implied. However, since innovation entails the involvement of resources and can be costly it could be useful to take a step back and ask the question of why we should innovate in the first place.

There is certainly no shortage of encouragement to embrace innovation of any kind these days. From our own daily viewpoint, we regularly stumble into and get involved with innovation networks, innovation strategies and what we call innovation projects in many different contexts. There are innovation counsellors, innovation conferences, and newspaper supplements to promote innovation in specific business sectors or for the business community in general. Furthermore, public institutions, the educational system and trade organisations regularly promote themselves as the pinnacles of innovation. Even the odd transport and logistics truck roaring along the highways stage themselves as being innovative; *innovation in motion*.⁷ The concept of innovation is thus promoted and utilised to such an extent that it seems unthinkable that anyone could state; “innovation is not something we strive for in our organisation”.

But what is the motivation and what are the needs and pressures of embracing innovation that has brought this agenda about? Why should companies or institutions try to create innovative organisations and promote innovative behaviour, culture and processes? Even regions and countries are competing to become the most innovative players in the class these days, as has already been shown by the Danish Government's innovation strategy (Danish Government, 2012). Why? And what do we believe will be the outcome of this race for innovation? What are the deeper economic, cultural and business reasons for this significant focus on innovation? Is it more than just a trend? Part of the reason is probably that it *is* a trend but, as we shall see, another part of the reason is that innovation is embedded in the capitalist economic system.

We will address these questions below in order to get a clearer understanding of the underlying factors driving innovation and apparently pushing the demands for innovation to a still greater degree. The chapter will thus seek to identify and clarify the underlying reasons for why we should innovate and perhaps why innovation has come to the forefront more than ever before in recent years. Accepting that we should indeed innovate, these questions lead to more practical considerations of how best to tackle the task.

⁷ One example of this was a lorry identified at the Danish Highway E45 around the city of Horsens.

4.1 Historical Developments

There is no doubt that developments in different macro-factors provide substantial reasons for the rising interest in innovation that we have seen since around 1980, and even more since the breakdown of the communist block around 1990. And, of course, then the establishment of the World Trade Organisation in 1995 to promote and develop global trade, which has increased significantly since then. These factors include, but are not limited to, a rise in international trade and trade agreements, transparency in competition, globalisation, financial deregulation, shorter production cycles, accelerated technological development and, not least, an ever more market-oriented business mind-set. Businesses cannot just push their products onto the market anymore and find that consumers take what they are offered! They have to find or create a market, and sometimes they fail because they misread the needs and wants of the consumer. The consumer has now become a much more central player and this nurtures the pressure on companies to innovate in order to continually remain as the most relevant provider in the eyes of the consumers. In an influential paper from 1994 Prahalad and Hamel mention a number of factors for these structural shifts in industrial competition (Prahalad & Hamel, 1994). They are:

- Deregulation
- Structural changes
- Excess capacity
- Mergers and acquisitions
- Environmental concerns
- Less protectionism
- Changing customer expectations
- Technological discontinuities
- Emergence of trade blocks
- Global competition

All these factors, and more, heavily influence the competitive situation for firms and create “pressure for Radical Rethinking”. We might also say that it creates pressure for innovation. This was a development that to some extent was missed by strategic management theoreticians in the 1980s, but which from the 1990s onwards has fostered significant new thinking in the strategy paradigm (Prahalad & Hamel, 1994). The development has by no means slowed down in the years that have passed since Prahalads and Hamels paper and it has, as we shall see, important implications for business strategy and the role of innovation.

However, the goal here is not to identify and analyse the megatrends in an economic, cultural, technological and sociological perspective that can be said to be the primary drivers of this rising focus on innovation. Instead the goal is to explain and analyse the underlying assumptions concerning the qualities and advantages innovation can provide to businesses and to society at large. We do this by identifying and explaining some key concepts in innovation

and business theory and try to link these concepts to the role innovation can play. This will provide a comprehensive explanation of why even smaller companies have to be innovative and what they can do to become so.

4.2 Competitiveness

A powerful motivation for embracing innovation is the chance to obtain competitive advantage. The main argument in this line of thinking is that innovation can be the key to obtain and sustain competitive advantage (Porter, 1998). However, we can ask ourselves whether innovation really is the direct path to competitiveness and the key to sustained competitive advantage. To address this question, we must explore what competitiveness and competitive advantage means?

There is no clear and unequivocal definition of competitiveness apart from the logical assumption that it is in some way about performing better than your competitors. This is because there are different answers to what is meant by *being better*, and that there can also be multiple answers to the same question depending on the position from which it is asked. This is hardly too surprising given that the nature of business organisations, production, markets and consumptions is highly complicated and differentiated. Thus, we should not expect to develop a one-stop generalised explanation of issues such as competitiveness and competitive advantage. Never the less, there are some definitions and explanations of these concepts available to us.

As noted above, one basic way of approaching competitiveness is to accept that it is about performance. And if your company performs better than others you have somehow gained a competitive advantage. Thus, in this understanding better performance is the end goal of competitive advantage and Competitiveness becomes subordinated to performance. According to Stephane Garelli of the IMD World Competitiveness Centre, the concept of competitiveness was scarcely used before the 1970s, but three decades later had transformed into one of the of the most used economic terms (Garelli, 2006, p. XIII). According to Fagerberg (1996) there is a straightforward explanation for this. Competitiveness and especially the notion of international competitiveness between countries is not a theoretical concept conceived in economics. The importance and implications of competitiveness was largely ignored by the dominating neoclassical economics theoreticians, who to some extent neglected trade as an important growth factor (J. Fagerberg, 1996, p. 41). Rather, it has been developed and promoted by practical people close to policy-making who probably have had a need to develop, measure and evaluate policy initiatives.⁸

Of course, Garelli's book, is about competition and competitiveness, and how this seems to affect all parts of both the modern individual and society where the overall goal is to increase the prosperity of societies, nations and their people. According to Garelli, a nation's overall prosperity results from the interaction of three forces:

⁸ As we shall see later competitiveness has been seminal to other traditions of economics, most notably the evolutionary economy of Schumpeter.

competitiveness of firms: focused on profitability;

competitiveness of people: focused on personal wellbeing;

competitiveness of nations: focused on sustainable prosperity”
(Garelli, 2006, p. XIII).

In this understanding competitiveness has big implications and, therefore, no wonder that the concept is widely discussed and promoted by policymakers, trade-organisations, multinational companies and the like. Even though not everyone has agreed on the importance or worth of competitiveness between nations. However, for reasons mentioned above (e.g. Krugman, 1994) this view is declining according to Garelli (Garelli, 2006, p. 4). The original discussion about this perspective has been focused on whether trade, which frames the competitiveness concept, is an adequate measurement for comparing countries and their relative competitiveness. However, more and more consensus has emerged among economists about this issue though there are, of course, still debates about the level and the importance of competition between nations and about which measures should be used to advance our understanding of this competition.

The concept of competitiveness integrates many different subthemes from economics and management into guidelines on how a nation or firm reaches prosperity. Or in the case of the firm, which is our primary focus here, how to improve performance. Securing competitiveness is about managing the many different resources of the firm in an integrative way. In Garelli's words: “Competitiveness analyses how nations and firms manage the totality of their competencies to achieve prosperity or profit” (Garelli, 2006, p. 3). And competitiveness is not just about what can be measured in metrics but also about intangible resources and about long-term appropriateness and sustainability of resources and competencies. A country might want to examine whether the present education system will provide the workforce in 15 – 20 years that will be necessary for the country to prosper, and a company might ask itself whether its employees' competencies are right for the products it will be producing ten years into the future. In this way the competitiveness concept deals with much the same considerations as does the field of strategy or strategic management, as we will show later. This becomes even clearer when summing up the major points of what we might call the theory of competitiveness:

In summary, this first chapter illustrates how the theory of competitiveness provides a more comprehensive, holistic approach to those interested in identifying what drives prosperity, and how to enhance it. Firms and their managers cannot forever thrive on dividing up everything – production, markets, customers, goals, even business units and competencies. Neither can nations neglect the development of a common value system, a cohesive set of goals, and an established, widely-

accepted blue print for the creation of prosperity. Divergent goals and means need to be reconciled within any organisation – typically at the most senior leadership level – so that they can provide a guiding sense of purpose for the future. (Garelli, 2006, p. 28)

This of course turns into quite a comprehensive systemic perspective and, with that in mind it is hardly surprising that the idea of competitiveness has only come to light within the last three or four decades as theory of economics and strategic management has evolved and advanced.

Another dimension central to competitiveness is innovation and Schumpeters idea of creative destruction (Joseph A Schumpeter, 1994), which we have presented above. Garelli argues that the Schumpeterian breaks in the economy due to entrepreneurial driven industrial innovation (new technology, production systems, business models etc.), are crucial to the continuous prosperity of firms and nations (Garelli, 2006, p. 44). However, to sustain this form of development in the capitalist system there is also a continuous pressure to develop new forms of management structures and organisational set-ups, which can balance competitiveness (Garelli, 2006, pp. 46–48).

When reading through policy catalogues about productivity, education and the already mentioned Danish Innovation Strategy (Danish Government, 2012), and listening to the public debate in general, it is obvious that these idea of competitiveness are quite influential on the formation of policies and strategies, and that the concept of competitiveness theoretically and ideologically lies beneath much of what is assumed and planned. The research and conclusions of the competitiveness paradigm - a discipline of economics - can thus be said to be influential in many different ways.

We will leave these very broad strokes behind for now. This is, after all, not primarily a book about economics but about how innovation is to be understood and how it has been presented in various strains of academic literature: And how we can bring it into use in a hopefully clear and practical way. In our view, innovation in practice deals first and foremost with the company level. Or, we can say that innovation at least centres around the structure and performance of the firm since it is essentially about how firms can improve their performance and competitiveness through changes, new ideas and new products, and the other categories of innovation that we have dealt with above. Thus we will narrow our scope in this investigation to focus primarily on the level of the firm; the micro economic perspective of innovation. We will however bear in mind that strategy and innovation are two central dimensions of competitiveness and performance. With that in mind we will proceed with the discussion of the competitiveness concept.

In linking the competitiveness concept between the large scope of nations and the somewhat narrower scope of firms, we can use Porter's broad determinants of national advantage; the determinants that shape the environment in which firms compete. These are:

1. Factor conditions. The nation's position in factors of production, such as skilled labour or infrastructure, necessary to compete in a given industry.
2. Demand conditions. The nature of home demand for the industry's products or service.
3. Related and supporting industries. The presence or absence in the nation of supplier industries and related industries that are internationally competitive.
4. Firm strategy, structure and rivalry. The national conditions governing how companies are created, organised and managed, and the nature of domestic rivalry. (Porter, 1998, p. 71).

These determinants⁹ highlight that the relation between the competitiveness of the firm and the competitiveness of a nation are interrelated and highly complex. The system is mutual; i.e. reinforcement and changes in one determinant can affect others, even though favourable conditions in one determinant need not lead to competitive advantage in others and vice versa. For instance, abundance of well-educated employees need not lead to competitive advantage for a given firm if it has a poor strategy or lacks capabilities in other fields. We include this perspective here to show the delicate connections between the resources and the management hereof within the firm and other determinants. However, as mentioned above our primary perspective lies with the firm, but it is not possible in a meaningful way to completely separate the internal firm structure from its context. We will return to this issue in the strategy section, chapter 5, where we will also touch upon Porters notion of the Five Forces.

Many other authors have dealt with the competitiveness issue and, as already mentioned there are different perceptions of how competitiveness is to be understood and how it should be applied in an industrial context. In a study on *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises* Man & Chan point out that "the competitiveness concept involves different disciplines, such as comparative advantage and/or the price competitiveness perspective, the strategy and management perspective, and the historical and sociocultural perspectives" (Man, Lau, & Chan, 2002, p. 126). Thus competitiveness should be considered a multidimensional concept and not all of these dimensions are directly relevant to the firm-level since they include both internal and external factors that align with the understanding we have already seen from Porter. Similarly, Clark and Guy (Clark & Guy, 1998, p. 364) have pointed out that competitiveness in traditional economic theory has been about competing on price through factors such as being able to produce more cheaply and thus increase firm size, profitability and market share. However, developments in the strategic management paradigm

⁹ The factor conditions are also the anchors in Porter's famous Diamond Model, which explains how nations can create the most favorable conditions for their firms to succeed and, thereby, for the nation to prosper (Porter, 1998). The Diamond Model pretty much lies at the end of Porter's work with competitive strategy in which he starts out from an industrial economics framework and defines the five forces that affect the competitive environment of the firm (Porter, 2004) and further define the firms' value chain framework and how this is connected to the context of the firm, which is an important factor in creating competitive advantage for the firm (Porter, 1985).

from the mid 1980's and onwards has consistently pointed to non-price factors as being at least equally relevant (Clark & Guy, 1998; Sundbo, 1995; Teece, 1986; Wernerfelt, 1984).

We will now highlight some of the most important competitiveness factors and subsequent implications for our study regarding the concept of innovation. Man & Chan further discuss different conceptions of competitiveness from the literature; e.g. Buckley, Pass, & Prescott (1988) who did an early review on the subject, and even though these concepts stress different things and measures, they overall agree upon the fact that competitiveness is about possessing resources and assets combined with what you do with these. We can also say that the firm has some potential along with its capability to take advantage of this potentials to shape its competitiveness. One model taken from Buckley, Pass, & Prescott (1988) shows this:

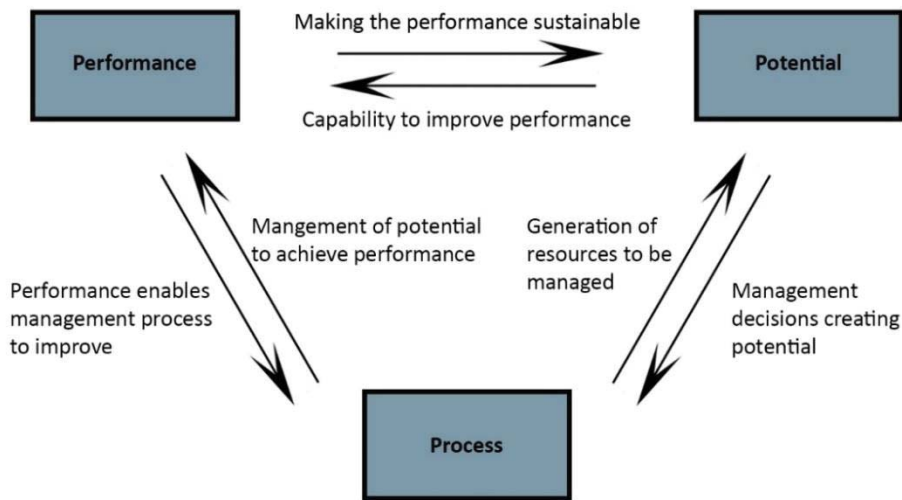


Figure 14: Showing competitiveness as a result of interrelationships between potential, management of these and performance (Man, Lau, & Chan, 2002, p. 127)

The model shows how the interrelationship between potential, management and performance can turn into a mutual reinforcing system that will strengthen competitiveness. Man et al. further propose four characteristics of the concept of competitiveness that should be kept in mind (Man, Lau, & Chan, 2002, p. 128):

1. Long-term oriented. It is not about tactics and sudden quick fixes for the firm.
2. It is to an extent controllable due to its relation to the assets of the firm and what is done with these
3. It is also relative in nature due to the firm's competition with the rest of industry and how this performs.
4. It is dynamic due the process of transforming potential or assets into performance.

As we shall see later these characteristics are closely related to the understanding of strategy and innovation. We can thus begin to understand that strategy and innovation must also be closely related to the concept of competitiveness and ultimate performance.

We can proceed by asking what resources and assets (potential) it is that the firm can process or manage into better performance. They are of course many and diverse and no two companies are similar in this regard. However, some theoretical work has been done in order to try and identify the resources that a company can work with in order to strengthen its competitiveness. Barney (1991) suggests that resources are both physical and more intangible assets like knowledge and information, as long as they are resources that the company controls. To further specify this issue he places resources into three broad categories each of which can each contain subcategories:

Physical capital resources include the physical technology used in a firm, a firm's plant and equipment, its geographic location, and its access to raw material. Human capital resources include the training, experience, judgement, intelligence, relationships, and insight of individual managers and workers in a firm. Organisational capital resources include a firm's formal reporting structure, its formal and informal planning, controlling and coordinating systems as well as informal relations among groups within a firm, and between a firm and those in its environment. (J. Barney, 1991, p. 101)

Thus Barney identifies non-price factors of competitiveness to be linked to physical, human and organisational resources in the organisation. Later on Barney also identifies financial capital resources and thereby ends up with four central resource categories (J. Barney & Clark, 2007, p. 24). These categories comprise the potential that should be transformed into the firm's performance. The notion of non-price competitiveness is important since the idea of competitive advantage in many ways is associated with the idea of imperfect competition. According to neo-classical economics theory, firm-level profits would quickly be *imitated away* in what are called perfectly competitive markets. The observation that some firms continuously out-performs others thus suggests that other factors must somehow play an important role: There are some things that cannot readily be identified and imitated, and this is what gives some companies a competitive advantage. It is this hidden factor and lack of transparency that creates the idea of imperfect competition. If everything was perfectly transparent the dynamics of perfect markets would quickly create an equilibrium in the market and make competition obsolete. There are other factors besides price that can strengthen a firms' competitiveness and give it a competitive advantage (Manral, 2013). How the firm should manage navigate these hidden factors is fundamentally a question of strategy and we will deal with this in chapter 5. Prior to that we will, however, try to get a final understanding of what it means to be competitive and have a competitive advantage.

4.3 Competitive advantage

In its simplest form competitive advantage occurs when a given firm holds and manages resources that make it able to outperform its rivals over a sustained period of time (Manral, 2013). A firm's competitive advantage is created, regulated and sustained through its strategy.

The idea of competitive advantage has numerous theoretical inspirations from industrial organisation economics and strategic management literature moving from a mainly normative discipline to a positive science seeking empirical answers to its central questions. However, Michael Porter's work on competitive strategy and competitive advantage in many ways marks the beginning of the concept within strategic management (Huggins & Izushi, 2011; Manral, 2013).

In continuation of the market discussion from the section above we can say that competitive advantage is something that gives firms a monopolistic advantage for a lot longer than they would have had in perfectly competitive markets that move quickly towards equilibrium. But clearly markets do not work that way for many different reasons, some of which have already been mentioned. There are different factors that can stall or alter the movement towards equilibrium. And those firms that are able to work continually with these factors will, in theory, be able to gain a sustained competitive advantage. In the terminology of economics these firms can be said to achieve so called Ricardian rents due to possessing and exploiting resources or positions in a way their competitors cannot imitate, and thereby gaining higher value from its outputs than would otherwise have been the result in perfect competitive markets (Barney, 1991; Manral, 2013; Teece, Pisano, & Shuen, 1991).

We can thus supply many detailed and complex explanations of what could constitute competitive advantage in specific firms. However, here we will limit ourselves to a general theoretical understanding of the concept since we will go into more detail about two specific strategic approaches to creation of competitive advantage in the section on strategy. We will discuss what competitive advantage means in relation to value, and what significance this has for the understanding of innovation. The understanding of the concept of competitive advantage can be most precisely clarified with reference to an economic terminology. The goal, however, is not to develop an economics framework of competitive advantage and innovation. It is just to get a more precise understanding of these concepts that are, after all, connected to economic theory.

In this respect Peteraf and Barney propose a definition of competitive advantage:

An enterprise has a Competitive Advantage if it is able to create more economic value than the marginal (breakeven) competitor in its product market. (Peteraf and Barney 2003: 314 as cited in Barney & Clark, 2007, P. 24)

This definition is in line with most perceptions of competitive advantage including Porter (1985). However, it is dependent on a clear understanding of what it means to create economic value, which they subsequently also define:

The Economic Value created by an enterprise in the course of providing a good or service is the difference between the perceived benefits gained by the purchasers of the good and the economic cost to the enterprise. (Peteraf and Barney 2003: 314 as cited in Barney & Clark, 2007, P. 24)

This is a definition related closely to common economic principles, and also importantly it emphasises that the costs on behalf of the company need not be related to the perceived value on behalf of the customer, and thus to what the customer is willing to pay. This also suggests that value is not an embedded phenomenon in the good or service as such but is related to the customer's perception. This perception can be altered, which is in line with a theoretic marketing perspective of how value is created. It also means that the firm can take specific strategic steps to try to affect the perception of the product or to lower the cost. Finally, the two definitions imply that the firm can either produce greater benefits for the same cost, or produce the same benefits for the same cost in order to gain a sustained competitive advantage (Barney & Clark, 2007, p. 25). Thus competitive advantage means the ability of a firm to create relatively more value than a competitor. The firm does not have to be the best performer in all dimensions. Barney and Clark (2007) use these definitions to connect competitive advantage to economic rents. The greater the economic value a firm can create the more economic rents it will create. If one company can create for 180 £ of value per unit of output and a competitor can only create for 150 £ of value per unit of output, and each firm delivers 100 £ level of benefits for the consumer, we can say that the first firm has what is called a residual value that exceeds the second firm by 30 £. Residual value is the value that is left for other claimants in the value creation process once the consumer has claimed his/her share of the total value. Thus the differences in the firms' residual values can be equalled to the first firm's competitive advantage. Barney and Clark offer the following illustration of this:

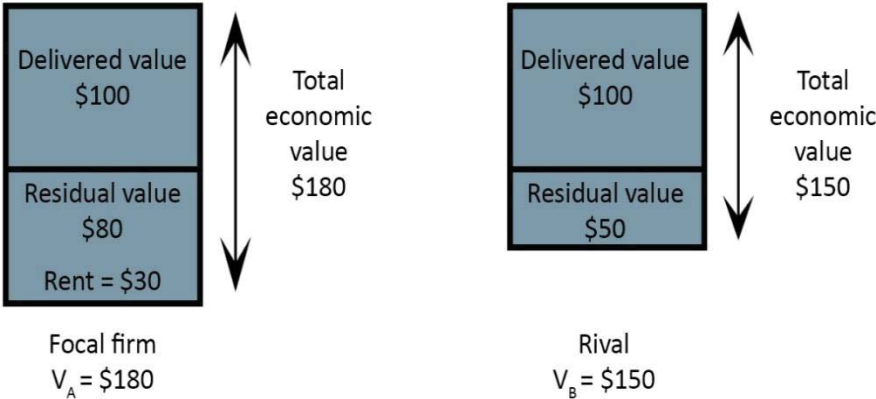


Figure 15: Greater economic value supports the generation of rents (Barney & Clark, 2007, p. 27)

Economic rents in this respect can be defined as “returns to a factor in excess of its opportunity cost” (Barney & Clark, 2007, p. 28). In other word it is an ability to get the most out of the resources and the concept of rents in this respect is not just about land in a Ricardian sense. The central question in regards to the connection between competitive advantage and rent is whether these rents can be sustained for a longer period of time. The complete understanding of this can be illustrated in the following model:

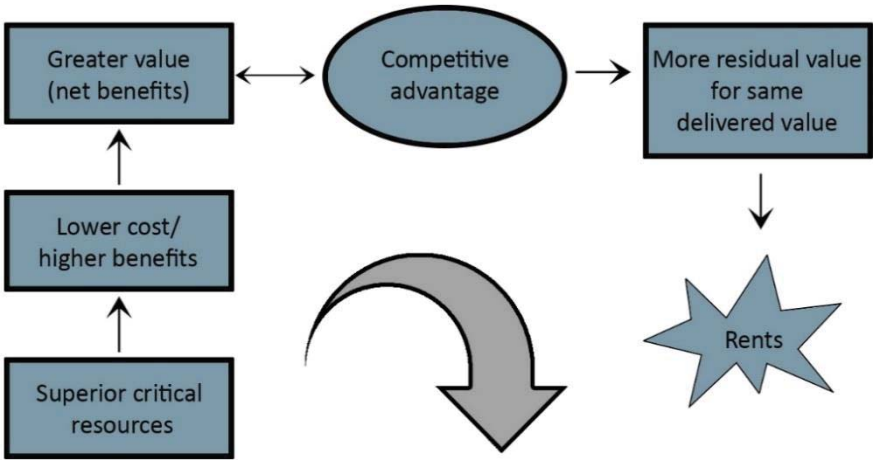


Figure 16: The chain of logic from resources to rent (Barney & Clark, 2007, p. 29)

This short discussion gives us an impression of what it means to create competitive advantage in a general economic sense. This view is furthermore in alignment with the view on strategy expressed by Michael Porter in a 1996 Harvard Business Review article (Porter, 1996). A firm can only outperform its rivals if it can deliver greater value to customers or if it can deliver comparable value at a lower price. And if it can at the same time preserve or sustain this position. We have now seen that the field of strategic management provides us with some theoretical notion of how to create competitive advantage. The important question now becomes what role innovation plays in competitive advantage and how competitive advantage and innovation can be dealt with in practice.

4.4 Competitiveness and innovation

We can now see that there is a connection between the concept of competitiveness and innovation. In many ways innovation can be seen as a practice leading to being competitive or having a competitive advantage. As Michael Porter also notes, firms can create competitive advantage by “perceiving and discovering new and better ways to compete in an industry and bringing them to market, which is ultimately an act of innovation” (Porter, 1998, p. 45). Porter further notes that an innovation cannot be separated from a firm's strategic and competitive context. Innovation has the capacity to change competitive advantages if a company finds a new and better way of doing things that competitors fail to imitate or otherwise respond to (Porter, 1998, p. 45). Most often, innovations will be small, incremental changes by finding new uses or combinations of what is already known. But sometimes true shifts in competitive advantage occur. Such a shift will most likely grow out of change in the industry's structure, or the structure of its context. Porter lists five structural causes of innovation that can significantly change the nature of competition within an industry: 1) new technologies, 2) new or shifting buyer needs, 3) the emergence of a new industry segment, 4) shifting input costs or availability, 5) changes in government regulations (Porter, 1998, pp. 45–47). It is important in this respect to notice that big breaks in innovation are often pushed by these structural shifts.

The relation between innovation and competitiveness is also noted by Clark & Guy (Clark & Guy, 1998). However, they also note that it is unclear how innovation should be promoted and nurtured, especially from a policy perspective as it is very complicated to forecast which innovations and actions will succeed. Thus, innovation policy has a hard time evaluating its initiatives through traditional metric measures. They conclude that “Innovation, experimentation and evaluation are key words for the future” in order to develop our knowledge of innovation and how to nurture it (Clark & Guy, 1998, p. 391). As noted earlier, we primarily look at the level of the firm in this book. However, an important point is that the success and effects of innovation cannot be foreseen; they must, to a large extent, be prototyped and tested. We have already touched on this in the chapter about abduction and design thinking (Chapter 3).

The broader discussion of innovation, innovation policy and competitiveness has a long history and is often unfolded within the field of Innovation Systems study. Though there may

difficulties in creating metrics that can evaluate the innovation policies, others stress that we do know quite a lot about the nature of innovation and how it creates value and competitiveness. Cantwell (2009) finds that the relationship and interactions between firms is important in creating competitiveness for local clusters or regions. Locally created differentiated capabilities are needed to sustain competitiveness in international competition, and these capabilities are created precisely through innovation. Because of the rising interaction between innovators this creates a sustained learning environment where local or regional innovators can improve together. Competitiveness through innovation is thus also dependent on what others are doing. And it has clear positive implications according to Cantwell:

Innovation is a positive sum game that consists of the efforts, often of many, to develop new fields of value creation in which, on average, the complementarities or spillovers between innovators tend to outweigh negative feedback or substitution effects, even if there are generally at least some actors that lose ground or fail. (Cantwell, 2009, p. 561)

Thus, innovation and innovation activities have a tendency to improve both the competitiveness of the individual firm. But there also seem to be important reciprocal effects of competitiveness because of the interaction between innovators.

Baumol (Baumol, 2002) directly links competition and innovation. In a comprehensive analysis of *The Growth Miracle of Capitalism* he claims that innovation is at the heart of capitalist growth machine¹⁰ which is unparalleled in history in creating growth and prosperity (Baumol, 2002, p. 13). Baumol proposes that the high level of competition in the capitalist economy is exactly what makes it necessary for companies to innovate. This race of innovation has become so fierce that the most advanced companies have routinised innovation; innovation has become an integrated function of these companies. This, of course, significantly minimises the traditional risk of innovation and it has become a competitive prerequisite in certain sectors. Examples of this could be the tech industries where most companies upgrade their product cycles once a year or even more frequently. In the automobile industry it is every second or third year. In the first line of the book Baumol concludes that, in the markets where huge companies dominate "...innovation has become the preferred competitive weapon. Indeed, the contest for better new products and processes becomes an arms race, with failure to keep up constituting a threat to the firm's survival. This is a force that contributes substantially to capitalist growth" (Baumol, 2002, p. 11). Competition demands innovation, which creates value and ultimately affects the prosperity of societies with free market economies.

¹⁰ Innovation is closely rivaled by investment in human capital, education and health, and physical capital, production facilities. However, as Baumol points, these factors also existed in the communist planned economy of The Soviet Union. Only the rate of innovation is exclusive to the capitalist economy which apparently leads Baumol to propose that innovation is the most important factor in the capitalist growth machine and a condition for the other factors.

5 Strategic planning in a world of innovative enterprises

Creating competitiveness, or competitive advantage, is an issue mostly dealt with within the discipline of strategic management called strategy. There are numerous schools of strategic thinking and ways to apply strategy. Henry Mintzberg has identified five types of strategy (Mintzberg & Hunsicker, 1988) and later developed this into 10 schools of strategic thought (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009). Other authors have identified different schools and types of strategy. We will not pursue this further here because it would be beyond the scope of this book and also somewhat beside the subject. What we will do is to briefly introduce the discipline of strategic management and then present two of the most influential and widely known schools of strategic thinking because these best serve our purpose and, in many ways, complement each other.

As we have seen, traditional economics, especially in the neo-classical tradition, deal with a fairly simplistic or limited view of economic behaviour. This tradition assumes that markets will move towards equilibrium and that all actors in the market will behave rationally based on all available information. However, it is hard to give advice to entrepreneurs and management about how to stay competitive from this theoretical perspective due to its somewhat limited and rational analytical approach. Others may have already overtaken you by the time you start to take action. According to Faulkner & Campbell (2006, p. 3) it was clear that a way to help entrepreneurs and businesses with knowledge about how to handle growth, how to prosper, how to survive etc., was increasingly needed from around 1980. This is where the discipline of *Strategic Management* found its central role. Neo-classical economics deal primarily with administration of perfect markets whereas strategic management deals with how imperfection in markets can give a company a competitive advantage (Faulkner & Campbell, 2006, p. 3). Strategic management, or strategy, is thus about achieving a firm's objectives and taking advantages of internal and external resources and opportunities (forces). The discipline had its early grounding under the name Research Policy in the 1950s and 1960s and its tools were further developed in the 1970s and 1980s by international consulting companies such as The Boston Consulting Group and McKinsey & Co. This was where the framework for analysing Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) was developed. In the academic context the development was driven largely by The Long Range Planning movement in the 1970s. However, more abstract and theoretically informed frameworks were needed and the beginning of this can be said to emerge with Michael Porters contributions from around 1980 and onwards (Faulkner & Campbell, 2006, pp. 3–4). However, most introductions stress that strategy is a complex issue because of the many possible variables involved in the creation and execution of a strategy. A unifying paradigm of strategic management might, therefore, be too much to hope for. And because strategies are about the future and the objectives of the firm, it cannot be viewed as an exact science. Most schools would, however, agree that having a strategy is better than not having one, and the theoretical currents underpinning the field have certainly advance since the early days (Faulkner & Campbell, 2006; Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2006).

According to Barney & Clark (Barney & Clark, 2007, P. 3) the central question of the research field of strategic management is *Why do some firms persistently outperform others?* Or in other words, how do some firms maintain a consistent competitive advantage? They (Barney & Clark, 2007) claim that there are essentially two fundamental explanations of why some firms persistently outperforms others. One explanation, which was primarily developed by Michael Porter focuses on a firm's market power and the barriers within industrial sectors that allow some companies to keep prices above competitive levels.¹¹ This line of explanations is also called position based theories of strategy. Another line of explanation focuses on the ability of some companies to be more efficient in their response to customer needs in ways that are hard for competitors to imitate. One theory in this line of explanations is also called the Resource Based View of the Firm (Barney & Clark, 2007, p. 4). The two types of explanations or views of competitive advantage are not mutually exclusive. The first have a primary focus on the context of the firm and the forces of this context, while the latter focus more on the firm itself and its resources and capabilities. They therefore complement each other fairly well, which is why we will give a brief introduction to both of them. In our opinion these basic conceptions of strategy give us much of the fundamental understanding of why the business community and academia has been so increasingly preoccupied with innovation and understandings of innovation. As strategy increasingly becomes dynamic due to external pressures and drivers in a capitalist economic system it becomes clear that innovation becomes a central pillar in sustaining competitive advantage. Let us now look at foundations of strategy and how they point in that direction.

5.1 Michael Porter and strategy

As already mentioned, Michael Porter started out working with the Industrial Organisation economics and then became interested in the daily work of managers and how these could best improve the performance of their organisations. Porter's thinking and theories in many ways reflect an attempt to bridge economics and strategic management issues (Huggins & Izushi, 2011) and can be divided into three broad phases:

1. A theory and a model of industry structure analysis and competitive advantage.
2. A theory and a model of how a company can put generic strategies into action through its many activities.
3. A theory and a model of competition between nations and what factors and forces make certain industries prosper in certain countries despite intense global competition.

We will briefly outline the major implications of each of these phases.

¹¹ Even though Porter also develops an analysis and model of firms' internal structure in his book *Competitive Advantage* (Porter, 1985). Porter thus tackles both the external forces and the internal structures affecting competitive advantage. Apparently this is not always acknowledged.

The first phase is described in Porter's book *Competitive Strategy*, originally published in 1980 (Porter, 2004). In this book Porter argues that:

...industry structure has a strong influence in determining the competitive rules of the game, with the ultimate profit potential in an industry being determined by the collective strength of five forces; threat of new entrants, intensity of rivalry among existing competitors, threat of substitute products, bargaining power of buyers and bargaining powers of suppliers. (Huggins & Izushi, 2011, p. 6)

This is reflected in the now famous model of the Five Forces that affect the profitability of a given industry and should affect a firms' strategy. Even though industries on the surface can seem very different these forces are, according to Porter, underlying all industries (Porter, 2008). The forces show the competitive situation in an industry and can disclose whether an industry is highly profitable or riddled with low profit margins. The strategy of the firm will determine how a company positions itself in relation to these forces, defensively or offensively, and ultimately how competitive the firm will be. The Five Forces framework is shown in this model:

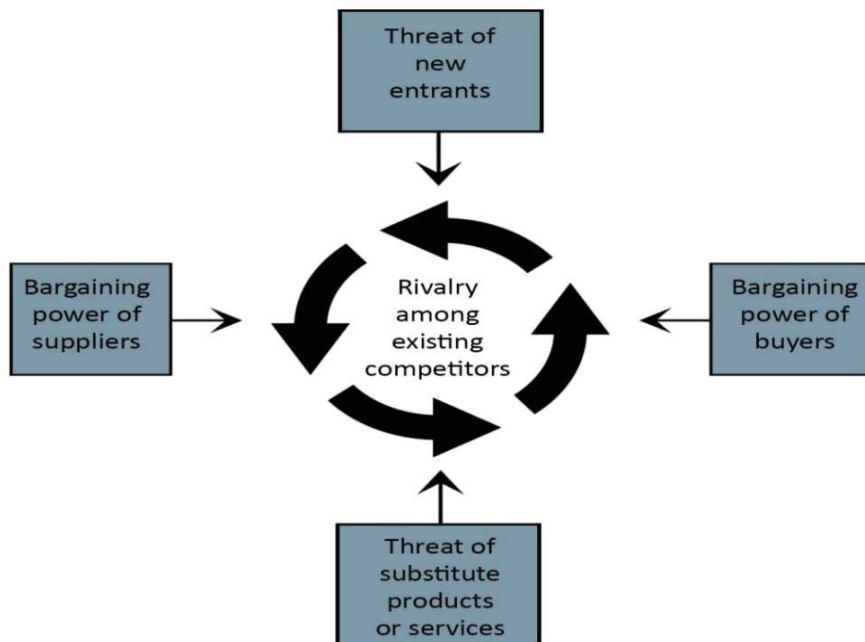


Figure 17: Michael Porters Five Forces (Porter, 2004, p.4)

The second phase is marked by the book *Competitive Advantage*, originally published in 1985 (Porter, 1985). This book focuses more onto the internal structures of a given company and how it can work with the strategic implications from Competitive Strategy in practice. In Porter's view, the value a firm creates is a result of its generic strategy. However, this value is created through the many different activities of the firm that substantiate the given strategy. Activities could be production, marketing, sales, design, procurement, customer-service and so forth. Different activities take the driver's seat depending on the strategy laid out for the firm. In this respect it becomes important to “accurately identify and map those activities which generate the value a firm seeks to create with the chosen generic strategy” (Huggins & Izushi, 2011, p. 7). To support this process, Porter proposes the Value Chain Framework in which he lays out nine generic activity categories that are “technologically and strategically distinct” (Huggins & Izushi, 2011). The Value Chain Framework is shown in this model:

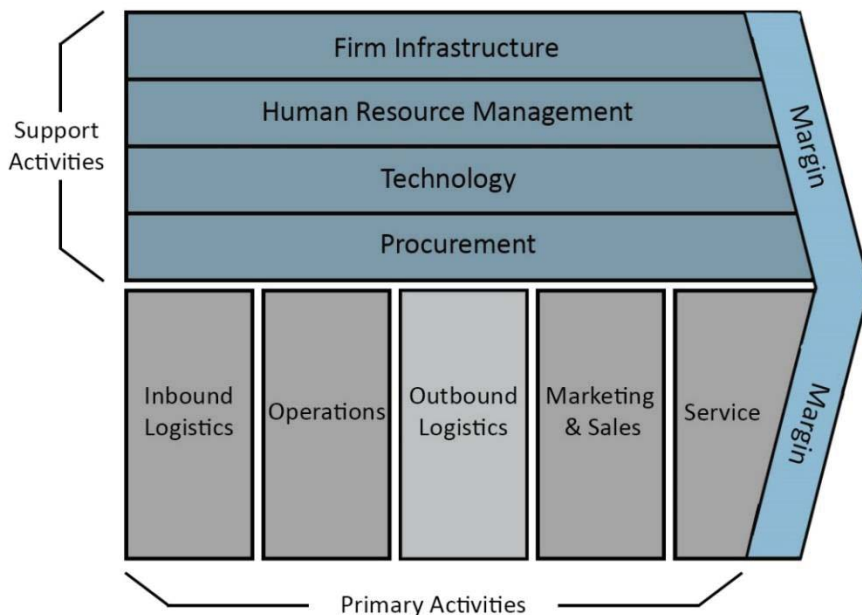


Figure 18: Michael Porters Value-Chain Framework (Porter, 1985, p.37)

Although the way the firm manages and regulates these activities has an impact on the firm's value creation and competitiveness, it is still to some degree subject to the industry structure governed by the five forces. For instance, the value a firm creates for its customers is a perceived value and can thus be bargained between the firm and the customer, who divide the total value between them. In this case the forces to be reckoned with are the bargaining power

of buyers, and the activities on behalf of the company to create perceived value would be marketing, advertising and sales (Huggins & Izushi, 2011, p. 8). So, it becomes clear, according to Porter, that there is a delicate relationship between the external structures of the firm and its internal activities, although Porter is mostly acclaimed for his contribution on the role of the forces of the industry structure. These are the foundations of Porter's conception of strategy, which we will now examine.

In a 1996 article on strategy in Harvard Business Review Porter summarises his complete view of the role of strategy, how it works and how it is formed (Porter, 1996) as he asks the rhetorical question: *What is Strategy*.

According to Porter there are two basic ways in which a firm can improve its performance. A firm can distinguish itself either by delivering greater value to customers than its competitors, or it can deliver the same value at a lower price. This can be done either through operational effectiveness or competitive strategy. Both concepts are important but they are not the same and they work in quite different ways (Porter, 1996, p. 61). Operational effectiveness is about improving efficiency so that the firm performs activities better than its rival. This lowers the cost of the company's products. Competitive strategy is about being different. It is about assuming a position that competitors find hard to imitate. This will make it possible to create greater value for customers and thereby demand higher prices. Even though improvement in operational efficiency is immensely important in creating profits, this style of competition will eventually run into trouble according to Porter because it is quite easy for competitors to imitate these steps (Porter, 1996, p. 64). As the pace picks up the competition between firms on operational efficiency will become still harder and the gains will become correspondingly smaller. This will eventually lead to wars of attrition in a zero sum scenario (Porter, 1996, p. 64).

Because of this Porter finds it more advisable to opt for a differentiating strategy to create competitive advantage for the firm. The positioning is central in this respect because "competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value" (Porter, 1996, p. 64). Strategic positioning is derived from three general sources:

1. Variety-based positioning based on choice of products and services rather than on customer segments.
2. Needs-based positioning, which tries to meet the needs and demands of a customer group in a particular industry.
3. Access-based positioning, which is about segmenting customers who are accessible in different ways.

The three sources are not exclusive – more than one can play a role in a specific strategic plan and they often overlap. Having defined this substance of strategy Porter goes on to define strategy as "...the creation of a unique and valuable position, involving a different set of

activities. If there were only one ideal position there would be no need for strategy” (Porter, 1996, p. 68).

Porter then goes a little more into detail about how to sustain a strategic position and thereby maintain competitive advantage. Once a firm has found a valuable position it will immediately attract imitators. Most importantly any position requires trade-offs’ (Porter, 1996, p. 68). Trade-offs are about choice, as it underscores that firms cannot hold many incompatible positions simultaneously. It must choose where to be, which means that when a firm captures a valuable position it will have to let go of other things. Thus strategy also guides companies in what not to do (Porter, 1996, p. 70).

To further exemplify the strength of competitive advantage Porter introduces the concept of fit. Fit is essentially about how a firms’ activities “fit and reinforce on one another” (Porter, 1996, p. 70). This fit creates a chain or specific way of doing things that will lock out competitors. Porter identifies three types or levels of fit (Porter, 1996, pp. 70–73):

1. First, simple consistency in which there is a direct relation between the overall strategy and each activity carried out.
2. Second, activities are reinforcing, which means that different activities affect each other and thereby potentially lower the cost of some activities since they have already been partly addressed by another type of activity.
3. The third, is a little more complex; what Porter calls optimisation of effort. This is about trying to coordinate and optimise exchange and information between activities in order to minimise repetition and improve efficiency.

All of these types of fit stress that strategy is about the whole of the company. Competitive advantage is not created or explained by one type of activity alone. It is about have the entire system of activities blend and fit together and thus create a unique position of value. Porter explains:

Competitive advantage grows out of the entire system of activities. The fit among activities substantially reduces cost or increases differentiation. Beyond that, the competitive value of individual activities – or the associated skills, competencies, or resources – cannot be decoupled from the system or the strategy. Thus in competitive companies it can be misleading to explain success by specifying individual strengths, core competencies, or critical resources. (Porter, 1996, p. 73)

According to Porter, building a position based on fit between activities will also sustain the competitive advantage of a given company and make it much harder for a competitor to imitate the position. A company can imitate one or two activities but it cannot imitate an inter-

locked system of activities; i.e. an integrated fit of activities. Importantly Porter also stresses that strategic positions are not short-sighted ventures. A solid strategic position should have at least a horizon of a decade or more. Continuity is important, and shifts in positions are not only costly but also very difficult. Changing and realigning not only individual activities but entire systems is difficult and some activities may never catch-up (Porter, 1996, p. 74).

Even though not made explicit in this article, the focus on the relation between the entire system and the fit of single activities in the system to some extent criticises other predominant views of strategy that emerged in the late 1980s and early 1990s and tended to focus more on single activities or elements of the firm, rather than the firm as a total system. For instance, this could be The Resource-based View of the Firm theories. This is not the place to go deeply into this quarrel. However, we do note that Porter's thinking on strategy has evolved to some extent since *Competitive Advantage* in 1980, and that he put more emphasis on the idea of seeing the firm as a system performing activities that can either substantiate strategy or tear it apart. This could indicate that Porter indeed has some openness to the suggestions of new theoretical developments and tries to incorporate these in his thinking about strategy.

Even though Porter thus tries to incorporate some other traits of strategic thinking we will now briefly turn our attention to one of the other dominant conceptions of strategy. This is the Resource-based View of the Firm theory (RBV).

5.2 Resource-based view of the firm theory

According to Newbert (2013) “resources and capabilities are the fundamental sources of firm-level value creation from which firms can create competitive advantages that may in turn improve their overall performance” (Newbert 2013, P. 666). The RBV has become one of the widely accepted and influential theories within the strategic management paradigm in explaining performance differentials or competitive advantage. Many articles and books have been based on the RBV theoretical framework, although with divergent conclusions and various levels of agreement (Newbert, 2013, p. 669). Due to this volume of research, impact and differentiation we will only deal with some of the very basic ideas and concepts of RBV proposed in a number of seminal strategic management publications in order to get an understanding of this approach to strategic thinking.

According to Barney & Clark (2007, P. 5-13) the RBV theory is based on at least four sources:

1. The traditional study of distinctive competencies. The question of why some companies consistently outperform others.
2. Ricardo's analysis of land rents. Certain resources, competencies, management, culture etc. of the firm may be inelastic in supply and can be exploited by firms to create economic rents. This exploitation and rent creation signifies that the firm gains an advantage it could not have anticipated in a perfect competitive market. We already been talking about this in the section on Competitive Advantage.

3. Edith Penrose's 1959 publication *The theory of the growth of the firm* (Penrose, 1995). Penrose switched the analysis of growth processes in firms from traditional neo-classical microeconomics to a view of firms in which it was seen as an administrative framework that coordinates activities, and as a bundle of productive resources. Managers should exploit these bundles of resources through the firms' administrative framework.
4. The study of the antitrust implications of economics. This line of theory has dealt with how monopolies and anti-trust regulations affects firms' competitiveness and social welfare. Particularly within the *structure-conduct-performance* paradigm. In the 1970s some scholars began to question whether a monopolistic position could only be due to market failure, or if it could also be because of the firms' abilities to exploit resources more skilfully than their competitors can.

Barney & Clark (2007) suggest linking the RBV framework with the position-based strategy theories of firms' environments through the old strategic management framework of the SWOT analysis. This elegantly bridges the different strategy frameworks in the following way:

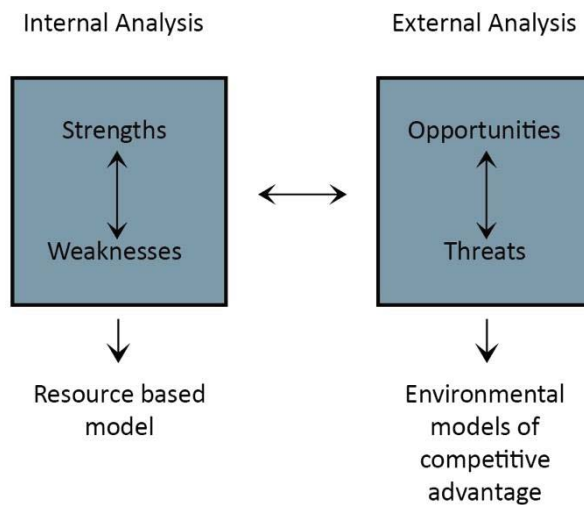


Figure 19: The relationship between traditional "strengths-weaknesses-opportunities-threats" analysis, the resource-based model, and models of industry attractiveness (J. Barney & Clark, 2007, p. 50)

There are numerous rich theoretical inspirations to the RBV. SWOT analysis has the advantage of including both the internal factors and resources as well as basic external factors, although not as comprehensive as does Porter's five forces framework. However, a fundamental problem about the SWOT framework is that it offers no guidance or logic about how

to identify internal strengths and weaknesses. This leads to what is sometimes called “decision-making by list length” where the companies compile very long lists of strategically unprioritised understandings of what strengths and weaknesses the firm possesses. Some tools are needed to be able to perform this analysis in an informed way.

According to Barney & Clark the link between a firm's internal characteristics and its performance should also consider resource heterogeneity and immobility as important factors of sustained competitive advantage. Even within the same industry resources may differ from firm to firm and not all resources are equally mobile. Furthermore, resources do not represent equal economic value to the firm. Some resources are bound to put more cost on the firm than others. Resources should therefore be employed differently in competitive strategy (J. Barney & Clark, 2007, p. 51).

5.2.1 Firm resources and capabilities

In chapter 4 we have already described from Barney (1991) that a firm's resources can be divided into four broad categories; physical, financial, human and organisational capital. We will now take a closer look at how we can characterise a firm's resources in relation to sustained competitive advantage, and in this process include a specific framework for evaluating these resources in strategy process. According to Barney & Clark (2007, P. 17) early founders (Barney, 1986; Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1984) of the RBV paradigm identified some of the attributes that resources must possess if they are to generate sustained competitive advantage and also suggested that, “it is the bundle of unique resources possessed by a firm that may enable a firm to gain and sustain superior performance” (Barney & Clark, 2007, P. 18). Furthermore, parallel contributions have been given by scholars such as Prahalad, Hamel and Teece (Prahalad & Hamel, 1990; Teece, 1980) though not always explicitly placing themselves in the RBV paradigm. We will take a brief look at these resources.

Barney (1991) identifies four fundamental requirements for firms' resources to hold the potential for sustained competitive advantage. These are (J. Barney, 1991, p. 106):

- Valuable resources: Resources can only be valuable when they enable a firm to improve its efficiency or effectiveness.
- Rare resources: If a valuable resource is possessed by a large number of firms they all have the capability to exploit this resource and therefore it cannot be a source of competitive advantage.
- Imitability: If valuable and rare resources are a source of sustained competitive advantage it is essential that firms that do not already possess these resource cannot obtain them. They must be imperfectly imitable. There are three general reasons for resources to be imperfectly imitable: 1) Unique historical conditions for instance organisationally, 2) casually ambiguous link between the resources possessed by a firm and its sustained competitive advantages making it difficult for others to imitate the strategy and, 3) socially complex resources. Complex social structures are hard to imitate due to the lack of transparency of how they work.

- **Substitutability:** there must be no strategically equivalent valuable resource which is not rare or imitable. If there are strategically equivalent valuable resources, then competitors might copy these in order to gain competitive advantage, and the sustained competitive advantage will be lost. A competitor can for instance exploit a similar resource or they might be quite different resources. As long as enough competitors can exploit the strategically equivalent resources in forming similar strategies none of the firms will have a sustained competitive advantage.

Barney & Clark (2007), add the following element to the original framework proposed by Barney (1991):

- **Organisation** is the fourth necessary condition of realising sustained competitive advantage. The organisational resources cannot create competitive advantage on their own, but they are important in complementing other resources and capabilities. They are, for instance, formal reporting structures, management control systems and compensation policies.

The combination of resource heterogeneity and immobility and the described resource types create the platform for sustained competitive advantage. In order to get a clearer picture of the potential of specific firm resources to exploit in developing competitive strategy these concepts can be put into a framework that can be used practically in analysing and assessing specific firm resources. This is called the VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organisation) framework (J. Barney & Clark, 2007, p. 72). The entire framework can be summarised in the following model:

VRIO Resources					
Is a resource or capability . . .					
<i>Valuable?</i>	<i>Rare?</i>	<i>Costly to imitate?</i>	<i>Exploited by organization?</i>	<i>Competitive implications</i>	<i>Economic performance</i>


No	-	-		Competitive disadvantage	Below normal
Yes	No	-		Competitive parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes		Sustained competitive advantage	Above normal

Figure 20: VRIO resources (J. Barney & Clark, 2007, p. 71)

The framework shows that the more of the VRIO resources the company possess and exploit organisationally in strategy the better the economic performance will supposedly be. We find that this framework can also be used to isolate those areas and resources where a strategic innovation effort could be most appropriate. Another option would be to develop the resources that score low in the given framework and make them valuable. This could arguably also be an effort of innovation. It becomes part of the analysis of where a firm should put its innovative effort.

However, in this framework of the RBV theory so far, the idea of resources and capabilities is still to a certain extent quite abstract. We will, therefore, in the following outline more specifically what resources and capabilities can be more than just being physical, human, financial and organisational (J. Barney, 1991; J. Barney & Clark, 2007).

First, Barney (1991) does not seem to distinguish between resources and capabilities, apparently grouping all the firms' assets under resources. The category from Barney that most resembles capabilities is the one he calls human resource capital. However, it is still understood in the same way as the other resources in Barneys theory of sustained competitive advantage. This gives a rather stationary, theoretical perspective of a firms' strategic exploitations of resources and capabilities. However, later developments have proved it worthwhile to introduce such a distinction. A basic distinction is offered by Amit & Schoemaker (1993) where they define resources as the "stocks of available factors that are owned or controlled by the firm". (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). Resources are converted into final products or services by the different mechanisms of the firm; technology, management, incentives etc. These can be traded. On the other hand, capabilities refer to the ability to deploy resources. They are more like built-up, firm-specific processes that can be tangible or intangible. Capabilities are connected to the human capital of the firm and it links the firm's specific resources through information, and thus performs an intermediary role in developing the strategy. Examples of corporate capabilities can be diverse phenomena such as highly reliable service, repeated process or product innovations, manufacturing flexibility, responsiveness to market trends, and short product development cycles (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). Adding to this (Makadok, 2001, p. 389) defines a capability "as a special type of resource—specifically,

an organisationally embedded, non-transferable firm-specific resource for which the purpose is to improve the productivity of the other resources possessed by the firm”. Makadok develops this view further into an idea of the resource-picking mechanism and the capability-building mechanism. The resource-picking mechanism is about how firms try to acquire resources most valuable to the firm in combination with the other resources the firm controls (Makadok, 2001, pp. 387–388). On the other hand, capabilities are about how the firm deploys, develops and structures its resources. Capabilities enhance the value of the resources (Makadok, 2001, p. 389). In this way it is fair to say the capabilities become a special kind of firm resource. Following this logic, we can also say that the resource-picking mechanism affects economic profit even before resources are acquired, while capabilities can only affect performance after the right resources are acquired (Makadok, 2001, p. 389).

It thus shows that the capability concept introduces a more dynamic perspective to rent seeking and firm performance. While the resource concept is mainly understood statically as acquired resources of physical, human, financial and organisational type, capabilities are resources to employ and enhance these resources by connecting them in the right way. Capabilities then become closely connected to management and learning, and these factors become important resources in this line of theory of strategy development. And this is probably also due to the fact that in reality, of course, business circumstances are not stable and they have indeed become increasingly dynamic in recent decades (as argued earlier on). A theory of strategy would thus be at pains to include an answer to this dynamic perspective in order to stay relevant. We will therefore, conclude this discussion of strategy by having a look at dynamic capabilities and dynamic perspectives in strategy.

5.3 Dynamic Capabilities and Strategy

As already mentioned, dynamic capabilities can be thought of as “the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external resources to address and shape rapidly changing business environments” (Teece, 2013, p. 222). As such, it provides a much more dynamic perspective to the competitive strategy perspective than the position-based view of strategy. This idea of dynamic capabilities was introduced in the 1990s and the paradigm is still evolving (Amit & Schoemaker, 1993; Prahalad & Hamel, 1990; Teece, 2013; Teece et al., 1997). Teece (2013) provides an instructional separation between what he calls ordinary capabilities and dynamic capabilities. Ordinary capabilities fall into the categories of administration and operations, and serve specific requirements due to the tasks of the company. They can also be called competences. In normal circumstances these are not supposed to change. On the other hand, the change process is an integral part of dynamic capabilities. They “determine whether the enterprise is currently making the right products and addressing the right market segment, and whether its future plans are appropriately matched to consumer needs and technological and competitive opportunities” (Teece, 2013). Therefore, dynamic capabilities also encompass creative and innovative entrepreneurial and managerial activities as part of the company's activities and strategy development. We now begin to see the convergence of strategic thinking and innovative procedures in theory and practice. However, we will unfold the dynamic capabilities concept a little more.

In a 1990 article Prahalad & Hamel (Prahalad & Hamel, 1990), introduced the idea of the core competence of the corporation as the central element of competitive advantage, performance and growth. According to Prahalad & Hamel “the real sources of competitive advantage are to be found in management’s ability to consolidate corporate-wide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities” (Prahalad & Hamel, 1990, p. 81). We thus see a clear leaning toward a more agile and dynamic conception of strategy and competitive advantage. Core competencies are difficult to identify as single elements or units that can be managed because they constitute the collective learning in the organisation. It expands and flows in all parts of the organisation as it is about both “communication and involvement, and a deep commitment to working across organisational boundaries. It involves many levels of people and all functions (Prahalad & Hamel, 1990, p. 82)”. However, core competencies are carried by employees and can be developed and managed through these. In this way it becomes an issue for top-management and strategy.

Teece et al. (1997) highlight exactly the more dynamic nature of strategy and the internal structures of the firm. The central question for this paper is to understand why and how firms can build competitive advantage in their rapidly changing environments. Dynamic capabilities in this respect become a question of managing competences to respond to changes (Teece et al., 1997, p. 516). This approach is especially relevant in a “Schumpeterian world of innovation-based competition, price/performance rivalry, increasing returns, and the 'creative destruction' of existing competence (Teece et al., 1997, p. 509)”. This approach, of course, fits well with our claim that increasingly there is a redundancy or conversion between competitive strategy and innovation. Or at least it becomes clearer that innovation ought to be a central element in competitive strategy.

Dynamic capabilities are about firms being able to respond quickly to changes in the marketplace by developing competences to recognise and reconfigure internally. This is a managerial or organisational issue (how things are done) shaped by its position and its paths, and which is about its available strategic alternatives. Dynamic capabilities also come to be about the organisational and individual learning processes required in order to perform tasks better and quicker, and to develop a routine that responds better to changes (Teece et al., 1997, p. 521). Learning in this way also enhances the ability and senses to reconfigure the firm's structures to enable them to respond to changes, which is especially valuable in “rapidly changing environments” (Teece et al., 1997, p. 520). The dynamic capabilities approach thus provides us with a more dynamic framework for understanding the strategically important elements of competitive advantage. It is, however, important to add that the general ideas of the RBV theories still apply since “competences can provide competitive advantage and generate rents only if they are based on a collection of routines, skills, and complementary assets that are difficult to imitate” (Teece et al., 1997, p. 520). There is still no complete consensus about what dynamic capabilities are, and as a concept and a stream of research are still evolving there are numerous other efforts to define the concept. Barreto (Barreto, 2010) summarises

some of these definitions in a 2010 review of dynamic capabilities. We show this summary below:

<i>Main Definitions of Dynamic Capabilities</i>	
Study	Definition
Teece & Pisano (1994)	The subset of the competences and capabilities that allow the firm to create new products and processes and respond to changing market circumstances
Teece, Pisano, & Shuen (1997)	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments
Eisenhardt & Martin (2000)	The firm's process that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change; dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, spilt, evolve, and die
Teece (2000)	The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently
Zollo & Winter (2002)	A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness
Winter (2003)	Those (capabilities) that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities
Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006)	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s)

Helfat et al. (2007)	The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base
Teece (2007)	Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets

Based on these definitions Barreto suggests his own definition:

A dynamic capability is the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base (Barreto, 2010, p. 271).

Figure 21 - Main definitions of Dynamic Capabilities (Barreto, 2010, p. 260)

Thus the definition is a multidimensional construction; a composite consisting of four different parameters that should all be taken into account in the utilisation of the concept.

The dynamic capabilities concept has also received some criticism over the years for being mysterious, elusive, tautological and lacking empirical foundation (Barreto, 2010). However, we still find that the concept is compelling and serves our purposes in this book very well. From the discussion and definitions above we can infer that the dynamic perspective and the ability of the firm to react agilely to shifts in its environment based on the resources it controls, becomes the main issue and competence as well as an enabler of creating competitive advantage. It is to a large extent developed through the collective learning of the organisation and the structures that make this learning possible, and the mechanisms driving the experiences from learning back into the executive processes of the firm (Eisenhardt & Martin, 2000) This, in our view, is well suited for the business situation that we see today and this accounts for both larger companies and SME's, although in different forms and through different processes and resources.

The idea of dynamics and agility in business processes and strategy also resonates in broader developments of business theory than those found in the RBV and Dynamic Capabilities perspectives.

Already in 1995 McGrath & MacMillan (1995) stressed that the beginning of an innovation or strategy process is characterised by lack of knowledge and uncertainty. Instead of the traditional platform-based approach of established firms and businesses they find that the process of the entrepreneur and new venture should be discovery-driven planning. In contrast to the platform-based planning process, the discovery-driven process “forces managers to articulate what they don’t know, and it forces a discipline for learning. As a planning tool, it thus raises the visibility of the make-or-break uncertainties common to new ventures and helps managers address them at the lowest possible cost” (McGrath & MacMillan, 1995, p. 54). The argument of planning, experiencing and learning in many ways resembles some of the central arguments from the dynamic capabilities theories discussed above. It also hints towards a prototyping, iterative approach towards business development and strategy that can be traced to ideas from design. Business concepts and strategies are proposed, evaluated and revised by managers as we go along. This is not coincidental and will be explored further below.

In a later publication, called *The End of Competitive Advantage* (McGrath, 2013), the market uncertainties and the perspective of creating competitive advantage is further radicalised. The central point of this book is that the development of business and markets have become too complex to create competitive advantage with long-term strategy planning. Instead McGrath (2013) offers a perspective on strategy that is “based on the idea of transient competitive advantage: that to win in volatile and uncertain environments, executives need to learn how to exploit short-lived opportunities with speed and decisiveness” (McGrath, 2013, p. xi). This of course requires an agile management and company structure, that can observe, learn and react upon the developments in the environment of the business. McGrath in this respect metaphorically talks about moving from competing in industries to competing in arenas (McGrath, 2013, p. 12). The competitive advantage becomes shorter lived in this thinking. McGrath does not believe in sustained competitive advantage within a stable industry anymore. Instead short-lived opportunities should be exploited as mentioned above. Thus, particular competitive advantages can be pursued in different arenas. The development of such a process follows certain phases, what McGrath calls the wave of transient advantage. This is a process that, according to McGrath, needs to be integrated in the basic elements of the firm. The phases look roughly like this:

- Launch: the firm observes and organises to follow a new opportunity. Innovation is important in this phase.
- Ramp up: the firm starts to centre resources around the opportunity. It is taken from experiments to full-scale market introductions. Speed is critical to beat competitors.
- Exploitation of opportunity – generating profit. This can be for a longer or shorter time.
- Disengagement and reconfigure: the opportunity is eroded – the firm needs to pull out and dispose of assets devoted to the opportunity. This process should not be fought by the firm, it should be embraced and be part of the business logic.
- Search for new opportunities.

The process can be modelled like this:

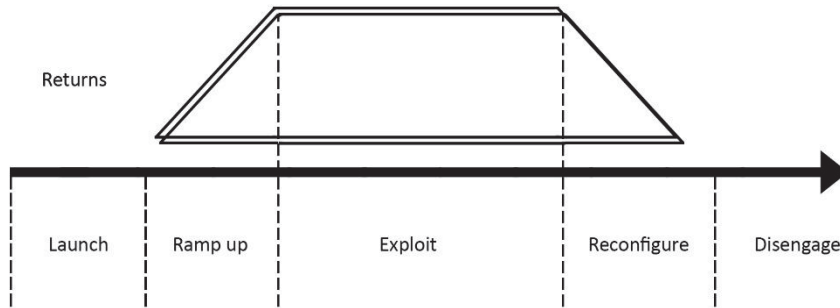


Figure 22 - How to compete: the wave of transient advantage (McGrath, 2013, p.13)

In business logic like McGrath's which follows a long development within strategic management, it becomes clear that innovation takes centre stage of the strategy development (McGrath, 2013, p. 45). It is not the only element, of course. Regular management elements are also vital, but the ontological assumption behind this business philosophy is clearly evolutionary and the strategy scheme proposed by McGrath here is surprisingly similar to that of Schumpeter's entrepreneur driven innovation process proposed almost a hundred years earlier. We infer this to mean that innovation has actually become central in business strategy and development, and that it has also become recognised. We also take it to mean that we are in fact still in the strategic innovation paradigm described by Sundbo elsewhere in this book. It might be that innovation cycles have become shorter, and it might be that different companies get their knowledge, capabilities and sense of opportunities from different sources. However, they still need to figure out what to do with these inputs and the process still needs to be managed.

We also find that there is a short leap from his understanding of strategy and innovation to the description of how entrepreneurs or companies pursuing new ideas need to act. Teece (2010) has dealt with this issue:

Especially in the pre-paradigmatic industry evolution phase, it is necessary to stay flexible, experiment with the product and the business model and learn, both from one's own and one's competitors' activities, and to keep sufficient financial resources on hand to remain an industry participant - and hopefully the market leader - by the time the 'dominant design emerges in the market. (Teece, 2010, p. 191)

Of course, Teece talks about business model development, however this concept resembles that of strategy to a surprising degree and it does look as if the business model concept is in

Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective

many ways a continuation of the strategy discussion; albeit with a new name. And this also seems to be part of the conclusion in Teece's article.

6 Thoughts on strategic innovation; putting it all together

In the previous chapters, we have drawn forward several key issues concerning the nature and history of innovation as well as, the evolution of strategic planning as a business tool.

In the following, we will present these issues as a collected set, and relate them to each other; essentially combining the two and in a way that seeks compromise between the fundamentally abductive nature of innovation process and the more inductive / deductive reasoning implied by traditional approaches to strategic management (chapter 3): Ideally preserving the best of both worlds in the process.

The purpose is to allow for more deliberate and structured use of innovation processes thereby reducing the risks they pose to companies; especially very small ones, where these risks are experienced more acutely. This offers a metaphorical middle ground to companies that would otherwise choose not to risk investing resources in a purely abductive venture. It no longer becomes solely an issue of whether to invest in innovation initiatives, but also one of when to do so, with which initiatives, to what purpose, and to what extent.

By graduating the decision-making process, we are also acknowledging that innovation, and indeed other forms of creative processes, can be framed or harnessed in this way. Although, at the same time, it is important to realise that this may also fundamentally change them. While it is entirely possible, this does not necessarily make them worse or in any way less effective. It simply makes them different from the wild, un-checked innovation initiatives that can produce truly unforeseen and unintended results, although with an exponentially higher risk of not producing anything at all.

This presents MSME's with limited resources the opportunity to strategically engage in innovation activities without risking either their investment or losing the ability to evaluate them. Of course, it is not limited to companies of a certain size. The same principles apply to all types of companies. However, as we have mentioned before, the benefits for smaller businesses could mean the difference between attempting any form of initiative or simply concluding that innovation is the sole domain of larger businesses.

In the following section, we start by re-iterating the main points from the previous chapters' renditions of innovation and strategic theory in the context of strategic innovation. Later, we attempt to arrange these into a framework for working with strategic innovation. And finally, we expand on each element to describe its particular purpose and any activities or processes implicitly contained within it.

6.1 What have we learned; identifying key issues

In the previous chapters, where we have looked at the evolution of innovation and strategy respectively, it has become clear that each represents a vast, ever expanding and complex

body of knowledge. Our run-through of the concepts of innovation, competitiveness and strategy should therefore not be viewed as the final exhaustive version of this story.

However, our intention is not to understand every aspect of every nuance of each field. Nor to faithfully represent all the subtleties and differences between various perspectives on them. There are many works available that serve this purpose for Innovation Studies and Strategic Management alike, and which do so very well. In this text, our purpose is simply to understand enough to uncover what it entails to work with innovation in a strategic manner and to show that innovation and strategy to a large extent have become intertwined, and how an innovation strategy can provide companies with a competitive advantage. The fast pace of today's markets and strategic horizons almost inevitably entails an element of innovation. To this end, the previous chapters should be seen as summations of the fields they represent, with explanations of how they relate to each other whereas the following takes a more analytical view of their relevance to each other in the context of strategic innovation; extrapolating the elements we would argue as being central to this purpose in a forward looking manner for each in turn.

6.1.1 On Innovation

Probably the main reason for recent years' rising interest in innovation is the lure of competitive advantage that is implicit within the concept and the competitive changes for companies in general. As previously mentioned, a central theme in innovation strategies, and calls to innovate, be they by countries, companies or otherwise, is the need to compete and remain competitive.

In simple terms, we propose that innovation can be reduced to the following summarisation of the definitions previously mentioned: *“the creative process of discovering new ways to gain, retain or increase competitive advantage in the marketplace in such a way that value can be obtained from it”* (see section 3.1.1).

This statement can be broken down into several key parts: The nature of the innovation *process*, the concept of *competitive advantage*, a *market* and by extension re-sellers and consumers along with the notion of *value*; either to the innovating company, the market (re-sellers & consumers) or both.

The latter three of these are based upon, and in many ways a consequence of, capitalist reasoning and rely on this particular economic paradigm to have meaning. Since it is not the purpose of this book to contest capitalism we simply state this as a premise for the entire notion of innovation in this context; nothing more. However, we wish to be clear that we understand and interpret the notion of value in this context. That is not to say that there are not, or cannot be many forms of value or that innovation cannot contend with other understandings of value. It is simply not the context with which we are concerned. We are interested in a scenario where a company is interested in making money by selling its products or services in one or more specific markets comprised of various re-sellers or end consumers. Definitions of value that do not directly or indirectly lend themselves to this goal (societal

altruism and social innovation for example although this could technically be seen as a cynical form of branding) are outside the scope of this text.

What makes innovation interesting in this context is not the basic premise of capitalism or the idea of a free market. It is the way in which we approach this dynamic. In other words, the act of being competitive and making money by selling your wares/goods and services in a market are no different than they have always been for any company of any size in existence today. The difference is in the process that the idea of innovation has come to represent.

This goes all the way back to Schumpeter and his notion that an entrepreneurial mind set was what allowed innovation to take place. In other words, the ability to identify opportunities that arise by circumstance along with the vision, instincts and willingness to gamble on exploiting them (see sections 3.1.2 & 3.1.3) Schumpeter even goes so far as to suggest that companies seek out and employ entrepreneurs so that they may harness and exploit these traits for their competitive advantage. He does not, however, in any way imply that the entrepreneurial approach is superior to, or should fully replace the more traditional approaches to business. They are seen as two different things each presenting different, albeit complementary, strengths and weaknesses; hence his call for both to be present if a company wishes to maintain a sustained competitive advantage. To be fair though, Schumpeter does seem to view the entrepreneur as a spice with which to keep the business interesting rather, than a component necessary in equal measure with traditional practices (Schumpeter, 1962; Sloth Andersen, 2004, p. 37) acknowledging the need for a transition from an entrepreneurial to a managerial mind-set at some point.

In principal, this reasoning hasn't changed much since Schumpeter's time. What has changed is the pace with which *non-deterministic opportunities rise through circumstance*; be they technological, consumer trends, market shifts caused by other companies or complex interactions in other areas of business, the rise of new business models or a host of other factors.

This is nicely represented by the sheer size, and continuous expansion, of the innovation literature available today. As previously mentioned, Jan Fagerberg writes in the Oxford Handbook of Innovation that it is now a substantial challenge to even keep up-to-date in one specific area, let alone the entire body of innovation literature (see page 15).

Not only is the amount of literature expanding very quickly, but so is the diversity of fields within innovation studies; many of which focus on specific aspects of specific types of innovation. For example, allowing consumer need and want to drive product and service development (User-driven Innovation), developing and cultivating new markets (Market innovation), optimising internal business processes, external processes and business models (Organisational, Supply-chain and Business model innovation) and many more. On top of that there are also sub-definitions and types of innovation primarily concerned with the perceived effects of these processes on the market (Breakthrough, Radical and Incremental innovation), the drivers that allow innovation opportunities to arise (Technological innovation, Cross-

Pollination, Network innovation, user-driven) and the entire theories of innovation (Disruptive and Open innovation) to mention but a few. See (Crossan & Apaydin, 2010; Fagerberg et al., 2012; Kotsemir et al., 2013; Rowley et al., 2011) for example

The result is a quite bewildering landscape of terms, types, definitions, categories, theories and sub-types (see section 3.2.3). As scholars of innovation, it took us quite a long time to conclude, that acquiring and maintaining a deep understanding of each of these types was not the most useful way of studying innovation. Since every business is different, exists in its own context and is subject to its own complex dynamics and interactions it is no surprise that the literature seems, and will probably continue to have such a diverse array of focal points. The realisation that they are all in some way concerned with the process of determining, and acting on opportunities that arise through these complex, and many times highly specific circumstances are what relates them.

Entrepreneurial spirit or not, if a company is not aware of these circumstances, or cannot identify potential opportunities from them, their willingness to take risks by acting on them amounts to nothing. Similarly, being highly attuned to these circumstances, and identifying opportunities they present means nothing if it is not coupled with a willingness to risk existing stability in the expectation of achieving something better.

This seems to indicate, that the fundamental nature of innovation processes is non-deterministic and thereby involves a substantial risk of failure whenever a potential opportunity is acted upon. It may turn out, that what appeared to be an opportunity was not, or it may be that the way in which the opportunity was acted upon was less than ideal. In short, there are so many variables in play, that innovation can easily come down to intuition or qualified guesswork.

In academic terms we could liken this to the process of abductive reasoning as the nearest form of logical inference comparable to the process of innovation. Along the same line of reasoning, the more traditional business paradigm represented by strategic management (see page 59) can be likened to a mixture of inductive and deductive reasoning in that it assumes a certain causal logic based on experiences so far, and inductively formulates plans based on the validity of those assumptions. Then it breaks these plans down deductively into actionable parts that describe the process of realising those plans. The inherent purpose of innovation is, in some way, to break with or circumnavigate those assumptions in a manner that is unpredictable and thus infers greater risk, but also the potential for great rewards unforeseen by competitors.

Thus, the issue on hand becomes one of how to effectively work with innovation processes, without counteracting their fundamental nature and while, at the same time allowing for some degree of control. Quite simply, we would like to be able to work with innovation in a way that presents us with as many of the benefits and as few of the risks as possible. The smaller the company, and the less financially robust, the more pronounced this sentiment seems to be.

The answer would seem to lie in the manner with which we undertake and manage innovation processes rather than within the processes themselves. Since a common theme is the ability to be reactive to various circumstances, it stands to reason that maintaining a fundamental awareness of these circumstances is a natural first step in doing this. However, deciding on specifically where and how to create this awareness quickly moves us into the domain of abductive reasoning. Likewise, creating an environment which allows for the nurture and cultivation of ideas, technologies, or whatever else comes out of this awareness, also seems to be a straight forward initiative. Unfortunately, when it comes to the practical matter of formalising these ideas, selecting which ones to incubate and later, which to act upon and how to do so the decision-making process once again becomes blurred with no clear-cut inductive precedent on which to base it.

In this way, framing innovation processes in a way that allows some control over them seems simple at first glance, but does not present a practical method for reducing the risks inherent to them on closer scrutiny. This does not mean it is impossible to do so, but rather presents us with the incentive to delve deeper into the components necessary to frame these processes in a way that allows at least some way of assessing their potential value against the costs and uncertainties involved in pursuing them; in effect achieving what is essentially the purpose of strategic planning.

6.1.2 On Strategy

Concerning strategy there are two main components that seem apparent throughout the evolution of the concept: The first is that of *capabilities*, the second being *goals*. Quite simply this is an expression of a beginning and an end framing what needs to be achieved to reach that end, through some sets of actions.

As we have seen in the previous chapter, the specific names for these beginnings and ends have changed along with the introduction of sub-types and specific definitions for each (see pages 60, 65 & 70). However, the main dynamic remains the same throughout the various paradigmatic shifts.

Moreover, any form of plan, strategic or otherwise, must embody some form of *assessable-ness*. It must be possible to assess actual progress made and evaluate it against the original plan allowing for qualified revisions to be made to either the goals themselves, the actions to reach them, or both. This affects the fundamental way we think about goals and actions early on in the process. If they are not formulated with evaluation in mind it may well turn out to be difficult, if not impossible to gauge feasibility, manage progress or even determine success or failure in a realistic manner.

These aspects of strategic planning also represent concepts that can seem at odds with the fundamentally abductive nature of innovation stated previously (see pages 40 & 78).

Having a clear idea of what one's capabilities are at any given point in time usually relates to what one wishes to achieve. In other words, it is usually necessary to have a relatively specific idea of what you are trying to do or achieve before you can begin listing relevant capabilities that your company possesses. Without the necessary focus, the question of capabilities is simply too broad and abstract. On the other hand, setting one or more specific goals that are both assessable and realistic would similarly require an astute evaluation of one's capabilities, or lack of them. Moreover, the term *goal* implies, that you have a well-defined idea of what you are trying to achieve so you may deduce which actions to take to reach them. This is in direct contrast to what we refer to as the abductive nature of innovation where we specifically state that we do not, and often cannot know what the outcome of an innovation process is (see section 3.3). Rather, inference is directed towards selecting which circumstances to be aware of, and within them, which opportunities to act on (and how to do so) in order to create a situation that is most likely (based on what we currently know) to result in new value for the company. If we knew the precise outcome in advance, it would quite simply not be innovation. Finally, being concise enough to allow for useful evaluation, and progress reports suggest a linear path from start to finish, which would seem to counter the creativity and free-thinking process that innovation appears to require.

Nonetheless, the ability to do all three things as part of an interconnected and continuous process is key to the strategic mind set and the advantages it brings with it. Thus, the challenge is to overcome the apparent paradoxical nature of innovation processes and strategic planning so a compromise can be reached and they may be combined in a useful manner.

6.2 Framing Strategic Innovation

A generic way of representing the overall shape of the strategic process is shown in the following model:

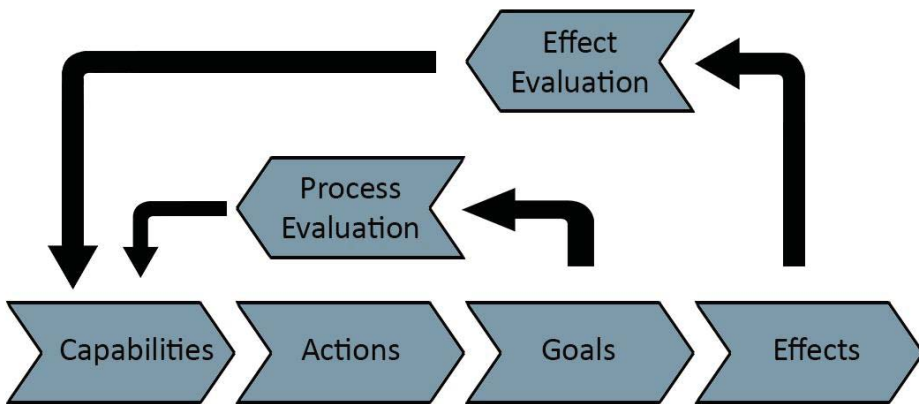


Figure 23: Generic representation of strategic innovation processes. Model developed by the authors.

There exist many variants on this theme in just about any field of literature that concerns itself in some way with processes and management. However, we have chosen to illustrate it in this way, to represent a simple two-order iterative or cyclic, reflective process using the terminology with which we are concerned.

In the above model two orders of iteration are shown. An inner cycle representing the four elements from the field of strategic planning mentioned above, and an outer cycle representing the actual, effects of the strategic process. In this way, the outer cycle represents reflection on the chosen strategic goals, whereas, the inner cycle reflects on the specific actions taken (or more precisely their *actualisation*, see section 6.2.3) to achieve these goals.

As mentioned, this model could be used to describe any generic process. However, in this case we use the term *actions* to represent the specific innovation processes set in motion to move the company in the direction of the specified goals. This places more focus on the type of goals specified, the regular evaluation and the virtual size of each inner iteration (i.e. the time each cycle takes). Since the relation between capabilities and actions, and actions and goals are no longer inductive and deductive respectively, the way in which we determine and define these elements is also changed. Thus, the overall form of the process is unchanged (in this simple depiction) compared to any other strategic process. However, the ways in which the aspects of each element are determined and evaluated can change, as a result of the shift towards an abductive, non-deterministic, relation between each element.

For this reason, it becomes necessary to re-visit each element in the process and evaluate what each means and must contain in the light of this new context, and to allow for a compromise between the two approaches.

6.2.1 Determining Capability

The first logical step when setting goals and planning how to achieve these goals, is to determine one's capabilities regarding the goals themselves. In this context, the term *capabilities* is used as a general term encompassing both *resources* and *capabilities* from a resource-based perspective on strategy (see page 67).

First and foremost, it makes sense to set goals which can be achieved within the realm of existing capabilities, or at least without being reliant on the acquisition of too many new ones. Secondly, the ability to compare what we *can do* with what we *want to achieve* allows us to identify what we *need*, and by extension (and analysis) a spectrum of possibilities representing what we *could do* to achieve this. In other words, knowing which capabilities we possess becomes relevant, not only in terms of evaluating possibilities and planning our actions, but also in relation to determining which goals to pursue.

Similarly, an awareness of what we are capable of allows us to evaluate our capabilities alongside external factors such as those of our competitors, market demand etc.

The fundamental problem with determining capabilities is limiting the area of interest. In principle a company could be said to possess an unlimited array of capabilities; attempting to list them all from beginning to end would be a meaningless exercise. To overcome this, we normally consider capabilities in relation to the specific goal we intend to pursue. However, this presents us with a chicken and egg type problem since we have also established that setting realistic goals requires insight into ones' capabilities.

In practice this need not pose a problem. Recognising that there is a dependency between components of the inner cycle shown in Figure 23 is one of the main reasons that the process is so highly iterative.

If we think of capabilities as the potential or pre-requisite for actions, and the actions themselves as the actualisation of this potential, the goals can be seen as both the premise and the consequence (or at least a contributing factor towards it [see page 86]); comprising both head and tail of a metaphorical Ouroboros moving in an endless cycle.

In other words, capabilities cannot be seen as static or constant. They exist in a context defined by external forces, ever changing goals and shifting opportunities, all of which affect their value in the given situation. While their role has not changed in a strategic perspective, the innovation perspective, and its fundamental nature have turned this into a much more dynamic element in the overall process; requiring much more frequent attention to be paid to it on every iteration of the inner cycle. The close dependency on the inner process goals (which are also highly dynamic), increases the need for these goals to be well-defined in order to properly assess capabilities along with their strengths and weaknesses. Through this perspective, the increased focus on innovation processes, could be said to drive the strategic outlook of a business to become shorter, and require more frequent iteration.

6.2.2 Setting clear goals

The inter-dependant relationship between the elements in the inner cycle of figure 13 appear highly reliant on the ability to identify and define clear and relevant goals to pursue. This not only requires an awareness of one's capabilities as mentioned above, but also an ability to detect and convert changes in circumstances surrounding and influencing the company into goals that allow for the exploration of these changes with as little risk as possible, and minimal restriction to the exploration process.

This can be broken down into several unique aspects. The first draws on elements from the strategic perspective of Porter (see page 60); specifically, the differentiation between the Five Forces, and the idea of Competitive Strategy.

The Second, on the ability to consider evaluation from the moment the goal begins to be defined. In the field of software development, which in many cases is also categorised by being a form of highly iterative design, this process is called Test-Driven Development (Beck, 2016), and is often used in conjunction with agile (Cadle & Yeates, 2008, pp. 78–82; Schwaber, 2004) development processes. The basic idea is, that during the design process it

is advantageous to design the test used to determine whether a specific module of code works as intended *before* the actual module is written. This forces the designer to consider what actually constitutes successful operation, and how to go about testing it. The purpose is to ensure that there is a way of determining successful operation: If, initially you are unable to design a test for the module this is taken as an indicator of poor design. Normally, this would lead to the team re-visiting the drawing board for that particular module. When the test is written it can be executed each time a change is made to the actual module. As long as the test fails after each change, the module is not complete. However, as soon as the module passes the test it is considered to be a working part of the larger system. Tests, of course, can also be re-run regularly to aid debugging and working out larger design issues, but this is where the example becomes less useful as a metaphor in this context, so we will not elaborate further on the intricacies of software design. The point here is to think about goals in terms, not only of *what we want to achieve*, but also *how we will know if and when we do achieve them*.

The third is the elasticity of these goals. This is not much different from how the management literature works with goals (see section 5). Goals should not be static, they should be evaluated and revised so they are always synchronised with current circumstances, capabilities and so on. However, the frequency with which this revision process takes place is ever changing. In some areas of business strategic goals would be revised every few years. In most businesses today it is probably more useful to do so two or more times a year. This all depends on the type of business, and the type of goals, but a general observation is that the speed with which we need to iterate over the strategic process is gradually increasing, as also was the theoretical point made by (McGrath, 2013). When we consider innovation processes, and particularly in MSME's, this is even more apparent. With the high risk of failure that goes hand in hand with innovation processes, long returns on investment are not a good idea. It is generally much better to be able to experiment quickly with several ideas and then begin a process of evaluating, adapting, changing and discarding these ideas while continuously initiating new ones as circumstances present suitable opportunities.

In practice this means balancing iteration frequencies so that they present just-enough time for an idea to incubate and develop but not so much time that they stagnate and become an 'expensive investment' and a risk. The main difference is that innovation processes generally require faster iteration times due to their abductive nature. Similarly, the more risk-sensitive a company is, due to size, capital or whichever other factors may be at play, the more acute is the need for higher frequency iteration.

6.2.3 Courses of action

It is important to recognise, that actions do not exist in a vacuum. They represent *the process of actualising opportunity through one's capabilities*.

The concept of actualisation refers to the underlying premise that every action is influenced by circumstances that make up the context of the action. This could be in the form of motivations and practices by actors engaged in the process, external forces, internal forces or

otherwise. The point is, that the actualisation is unique, and that simply replicating the actions themselves will not necessarily lead to the same actualisation or its effects.

In other words, we cannot utilise an empiricist approach when viewing the relations between capabilities, actions and goals but are more inclined towards the perspective of critical realism as described briefly in the following section.

6.2.4 Evaluation types and measuring effect

Moving from action to evaluation, the processes illustrated in Figure 23 describe two distinct feedback loops that serve this purpose. As mentioned earlier (see page 82), the inner loop is concerned with the process of determining capabilities, setting goals and acting to achieve these goals, which makes it interesting to evaluate every stage of the process rather than simply to what extent the goals have been achieved. Particularly since the relationship between the three stages of the process are often dynamic and interdependent due to the abductive nature (see page 40) of innovation processes. Since the parameters of the process are dynamic, thereby making it difficult to gain a meaningful measure of how close we are to achieving the current goals, it becomes more relevant to review the process itself against principles behind the decision to act. Similarly, the goals themselves may not be the most interesting things to evaluate since setting, and working towards a goal may simply be a means to uncover a new set of goals; thus, beginning a new cycle. In other words, at this level we are more interested in evaluating *what we are doing*, and *how this relates to our current beliefs* about the situation than we are concerned with *how close we are to an arbitrary current goal*.

The outer loop, on the other hand, is concerned with assessing the effect of what would often be multiple, on-going, iterations of the inner loop. Since we are concerned with continuous innovation, we must assume that these processes are on-going, and never truly end; rather the specific capabilities, goals and actions morph and change throughout. In that scenario, the outer loop can be likened to stopping and taking stock once in a while; attempting to see the bigger picture and making sure we are still travelling in the right direction.

Unfortunately, measuring or in some way gauging effect relies on a fairly straight forward causal relation between cause and effect. In this case, the cause is an iterative cycle of ever changing goals and actions taking place in a complex business environment potentially affected by a myriad of variables. Even more problematic is the potentially extended temporal relation between cause and effect. Effects of an innovation process are not necessarily immediately apparent. For example, launching a new radically innovative product may well have a disruptive effect on the existing market. However, while we can say that the product represents something radically new simply by comparing it to existing products, we cannot determine how successful it will be in the market until enough time has passed for it to have had an effect. How much time will this take? We do not know. We only know when we either see it, or so much time has passed that it has been surpassed by other initiatives and is no longer relevant. Even when we do see the disruptive effect, determining the precise set of factors that caused it would usually be mere speculation at best.

So what precisely do we mean by effect? To maintain a strategic perspective, it is clearly relevant to be able to evaluate at this level, however, the potential temporal separation between the inner cycle and its seeming effect, together with the general complexity and blurred nature of the entire process seems to make this impractical, if not impossible. The answer to this problem lies in the reasoning behind the evaluation, and its expectations. This is founded on the principle of causality; that there exists a direct relation between cause and effect, and that uncovering this relation allows us to assess the effectiveness of a given cause (Krogstrup & Dahler-Larsen, 2003). This problem is not with the concept of causality, but with the tendency to take a rather reductionist view of what constitutes the actual causes and effects.

In many cases we would like to be able to reduce the causal relation to a simple and direct link between a single, well defined cause and an equally well defined effect. However, there exist many examples of more complex initiatives where this type of ideal simply does not apply, but where the base need for evaluation of some type persists. One way of approaching this is by constructing methods that can supposedly uncover the underlying simple relation indirectly, based on a set of axiomatic rules and logical deduction (Krogstrup & Dahler-Larsen, 2003).

Another method of approaching the problem of evaluating complex initiatives is the concept of theory-based evaluation (Chen & Rossi, 1983; Krogstrup & Dahler-Larsen, 2003; Pawson & Tilley, 1997; Weiss, 1997). The central idea behind this is, the realisation that a certain action does not necessarily cause an effect in itself; it may simply contribute to a set of circumstances that have led to the observed effects. This perspective raises several interesting questions. Who is observing these effects, and are they the same for all observers? To what extent has the action with which we are concerned contributed? What other circumstances are at play, and how or what have they contributed?

The approach acknowledges this complexity by viewing the initiative or cause as something that exists in the context of a background; a set of expectations which may differ among those involved, together with a range of other variables that in some way influence (both positively and negatively) the meaning we ascribe to the effect. Rather than reducing cause and effect to an observable static empirical state to which we can ascribe meaning. This perspective does not see the actions we perform as causes alone. They are actualised in a context which, in turn influences the action in various ways. The causal relation still exists, however, it is now the entire actualised cause, and not the isolated action which contributes to the effect.

In practice, this is both a blessing and a curse; on one hand, it complicates the evaluation process immensely since performing the same action repeatedly can, from this perspective, lead to a multitude of different actualisations and by extension, different effects. On the other hand, it also allows for evaluation of more complex processes, permitting us to take into account things like extended temporal displacement, multiple sub-processes and multiple actors. In theory, allowing for this added complexity can also lead to a more nuanced evaluation. The process of embracing this complexity rather than attempting to reduce it is also

touted by its proponents, as to what makes it a *realistic* approach to evaluation while playing on its foundation in critical realism in the process.

These aspects of theory-based evaluation make it well suited for working with innovation processes. First and foremost, the approach requires that goals are well defined, and that they are assessable, which also applies to the inner cycle process described above (see page 84). This is normally achieved by describing the *programme theory* which contextualises the actions performed in order to understand how they become actualised (Pawson & Tilley, 1997). While the programme theory is normally a formal aspect of the evaluations foundation it is quite possible to adapt the principles to more loosely structured, designerly innovation processes. It is still necessary to be aware of the underlying programme theory in order to evaluate. But this may remain largely the same across a series of changing goals since conceivably they all serve the same overall purpose, and can be understood within the same rationale; i.e. underlying governing theories. Likewise, although formalising the programme theories at the beginning of a process is always a good idea with regard to evaluation it is not always necessary to do so. Theory-based evaluation is often used in relation to large-scale policy implementations and where formal and highly structured evaluations play an important role. In the context of small businesses' continuous evaluation of their innovation initiatives there is much less need for this level of formality and documentation. Moreover, it could be argued, that spending the necessary amount of time on these types of formalities could actually hinder the innovation processes.

Capabilities, goals and underlying programme theories still need to be well defined and understood which is why they should always be considered and revised when working with strategic innovation. However, the level of formality and documentation should be adapted to the situation. Often some simple notes, just enough to jog one's memory, would be enough; particularly in MSME's where the need for communication between several employees or departments is limited.

7 Conclusions and perspectives

The main purpose of this book, has been to develop a perspective on innovation which lives up to the following four goals: A) It should allow for the many different innovation types from the literature, without discriminating against or favouring any in particular. B) It should be useful, not only from an analytical perspective, but also a strategic one. C) It should be just as useable for micro-enterprises, as for small-, medium- or even large-enterprises, and, D) it should incorporate a method of evaluation that is useful in a strategic context.

In the following, we summarise the main points made throughout this text which relate to these goals and reflect upon them. For clarity, they are addressed sequentially.

On different innovation types:

Since innovation is used in so many ways, many different types and definitions have been put forward in various contexts. As mentioned before, this either enriches or depreciates the term depending on your perspective. From an analytical perspective, these many definitions equate to precision which is useful when describing or analysing specific cases. However, from a strategic perspective these many definitions seem to create more confusion than clarity within the companies wishing to make use of them.

In an attempt to maintain the best of both worlds, we suggest an understanding of innovation that rests on a single, generic definition, which can be adapted to describe more precise variations through the use of common parameters. In a sense, these parameters can be used to decorate the base definition. This definition lends itself more to the classical understanding of innovation suggested by Schumpeter than from the many different specialised variants that have evolved in recent years. This idea is illustrated in Figure 9 and described in section 3.2.3.

Rather than re-defining innovation or introducing new types or methods, we have chosen to emphasise thinking about competitiveness through positioning, and gaining a clear picture of the company's resources and capabilities. The purpose being to create an informed point of departure, from which to create an innovation strategy.

On analytical and strategic use:

A fundamental property of innovation processes, however they are defined, is that they are abductive by nature. As with design, we cannot know whether what we have achieved is good before we have achieved it. During the process, you cannot be certain that your design will be good. Similarly, while you can certainly plan and execute processes with some form of innovation as the desired outcome, you will not know what that outcome is, or if it is indeed an innovation until after the fact.

This leads to conclusions about innovation processes similar to those found in Design Thinking and Strategic Design; iteration and reflection are key. Linear, deductive approaches do not work, or rather, have an unacceptable level of uncertainty, and thereby risk, about them.

Instead, it is useful to adopt an abductive approach combined with an appropriate degree of iteration, reflection, evaluation and adjustment. What constitutes an appropriate scope and frequency of iteration depends on the process. However, it is often advantageous to attempt to *fail fast* in the sense that we wish to discover a process's failings as quickly as possible to reduce loss on investment.

An advantage of the above perspective on innovation is, that it allows for both analytical and strategic use. Analytical in the sense that the model prompts us to pose a set of fundamental questions about the innovation in order to describe it in terms of our common parameters. Strategic in the sense that these same questions can be phrased to help us describe opportunity, resources, actors and challenges in a way that helps us make that first educated guess on an abductive road of iterations. This duality is also what makes the model a useful tool for companies to draw up their innovation strategy.

On scalability regarding organisational size and complexity:

Since the scope and frequency of iteration cycles can be adapted to different organisations and purposes our understanding of innovation becomes scalable. It can be used to describe and evaluate simple, sequential initiatives or complex constructions spanning multiple parallel and even asynchronous processes.

This allows the model to become useful for different sizes and types of enterprise. Micro-enterprises can use it to prompt simple strategic questions and prioritise opportunities or ideas. Similarly, larger enterprises can do the same with more complex scenarios. The base principles are unchanged by size or complexity.

On evaluation:

To allow for constant reflection and evaluation it is necessary to adopt a different perspective on the nature of causality and evaluation. Innovation processes take us, by definition, toward outcomes that we do not fully expect. Therefore, adopting an empiricist view of causality as the foundation for evaluating such processes makes little sense.

Instead we propose a theory-based perspective that allows us to focus on what we wish to achieve rather than the specific innovation that helps us achieve it. The key difference being that evaluation is part of the strategic process constantly reminding us of the reason behind our actions so we can actively reflect on whether they are bringing us closer to them.

Every specific initiative requires a specific evaluation to be designed for it, and gradually adapted and evolved along with the initiative itself.

7.1 Perspectives

A further development on this perspective would be to attempt to convert these findings into a useful strategic tool for micro-enterprises. Primarily because its potential use as a strategic

innovation tool for, among others, micro-enterprises is one of the original reasons for our interest in the subject.

However, where this text mainly explores the theoretical foundations for such a tool, converting its findings into a more tangible toolset would most certainly benefit from a period of further empirical study.

Thus, the next step towards such a tool is to engage with micro, small and medium sized enterprises and begin a process of experimentation based on the models and ideas presented in this book. While such a process will certainly further the development of our perspective on innovation it will also, more importantly perhaps, add an operational dimension aiding businesses to plan, implement and evaluate innovation processes more easily.

8 Bibliography

- Adner, R., 2012. *The wide lens: a new strategy for innovation*, Portfolio Penguin.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersen, E. S. (2009). *Schumpeter's evolutionary economics : a theoretical, historical and statistical analysis of the engine of capitalism*. (E. S. Andersen, Ed.) (Elektronis). London : Anthem Press.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. (1991). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage* / Jay B. Barney, Delwyn N. Clark. (J. B. Barney, Ed.) (Elektronis). Oxford : Oxford University Press.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Baumol, W. J. (2002). *The free-market innovation machine : analyzing the growth miracle of capitalism*. (W. J. Baumol, Ed.) (Elektronis). Princeton : Princeton University Press.
- Beck, K. (2016). Test driven development : by example. Kbh.: Nota.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4. ed.). Chichester : John Wiley & Sons.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching theWave. *Havard Business Review*, 73(1), 43–54.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6).
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, N.Y.: Harper Business.
- Brown, T., & Martin, R. (2015). Design for Action. *Harvard Business Review*, 93(September), 3–10.
- Bruland, K., & Mowery, D. C. (2005). Innovation Through Time. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 349–379). Oxford University Press.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey* †. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200.
- Cadle, J., & Yeates, D. (2008). *Project management for information systems* (5th ed.). Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Cantwell, J. (2009). Innovation and Competitiveness. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 543–567). Oxford University Press.
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation : the five disciplines for creating what customers want* (1st ed.). New York: Crown Business.
- Chen, H.-T., & Rossi, P. H. (1983). Evaluating With Sense: The Theory-Driven Approach.

- Evaluation Review*, 7(3), 283–302.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–42.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–77.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail / Clayton M. Christensen*. (C. M. Christensen, Ed.). Boston, Mass. : Harvard Business Review Press.
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, 363–395.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: The Psychology of Discovery and Invention.
- Danish Government. (2012). Danmark - Løsningernes Land — Uddannelses- og Forskningsministeriet. Retrieved from <http://ufm.dk/publikationer/2012/danmark-losningernes-land/danmark-losningernes-land>
- DANMARK I DEN GLOBALE Økonomi. Sekretariatet for Ministerudvalget. (2005). *Dansk erhvervslivs størrelsesstruktur*.
- Danmarks Statistik. (2016). *Innovation og Forskning 2016*.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dorst, K. (2011). The core of “design thinking” and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532.
- Dorst, K. (2015). Frame Creation and Design in the Expanded Field. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 22–33.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221–238). London, NY: Pinter Publishers.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- EU. (n.d.). EU SME Definitions.
- Eurostat. European commission. (2011). *Key figures on European business with a special feature on SMEs. 2011 edition*.
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 39–51.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. (J. Fagerberg, Ed.). Oxford : Oxford university press.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation. A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1–26). Oxford University Press.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge

- base. *Research Policy*, 41(7), 1132–1153.
- Faulkner, D., & Campbell, A. (2006). *The Oxford handbook of strategy : a strategy overview and competitive strategy*. Oxford University Press.
- Garelli, S. (2006). *Top class competitors : how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness*. John Wiley & Sons.
- Goodman, M., & Dingli, S. (2013). *Creativity and Strategic Innovation Management*. (M. Goodman, Ed.). London : Routledge.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2011). Competition, Competitive Advantage, and Clusters : the Ideas of Michael Porter. In R. Huggins (Ed.), *Competition, Competitive Advantage, and Clusters : the Ideas of Michael Porter* (pp. 1–22). Oxford : Oxford University Press.
- Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation : IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Kelley, T., & Littman, J. (2004). *The art of innovation : Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. London: Profile Books.
- Kolko, J. (2010). Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15–28.
- Kotsemir, M. N., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion. *SSRN Electronic Journal*.
- Krogstrup, H. K., & Dahler-Larsen, P. (2003). *Nye veje i evaluering: håndbog i tre evalueringsmodeller*. (K. A. Nielsen, Ed.). Systime Academic / Hans Reitzel.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28.
- Leavitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45–56.
- Lux, A. (2014). Yesterday's Tomorrows: The origins of the tablet.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. In *Journal of Business Venturing* (Vol. 17, pp. 123–142).
- Manral, L. (2013). Competitive Advantage. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- Martin, R. (2009). *The design of business : why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage : how to keep your strategy moving as fast as your business* / Rita Gunther McGrath. (R. G. McGrath, Ed.). BOOK, Boston, Mass. : Harvard Business Review Press.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1995). Discovery-driven planning. *Harvard Business Review*, 28(5), 44–54.
- Mintzberg, H., & Hunsicker, J. Q. (1988). Crafting strategy. *McKinsey Quarterly*, 65(3), 71–90.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari : the Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. (H. Mintzberg, Ed.) (2. ed.). Harlow :

Prentice Hall.

- Newbert, S. (2013). Resource-Based View of the Firm. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition* (Elektronis). Paris : OECD Publishing.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage Publications (CA).
- Penrose, E. (1995). The theory of the growth of the firm, 1959. *Cambridge, MA*, 466.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2006). *Handbook of strategy and management / edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington*. (A. M. Pettigrew, Ed.) (Elektronis). London : Sage Publications.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy : work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piore, M. J. (2004). *Innovation, the missing dimension / Richard K. Lester & Michael J. Piore*. (R. K. Lester, Ed.) (Elektronis). Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. (M. E. Porter, Ed.) (10. print.). New York : The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive advantage of nations*. (M. E. Porter, Ed.) (New ed.). BOOK, Basingstoke : Macmillan Business.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. (M. E. Porter, Ed.) (First Free). London: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY.: EBSCOhost. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5–16.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation : driving cocreated value through global networks*. New York: McGraw Hill.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Rowe, P. G. (1987). *Design thinking / Peter G. Rowe*. (P. G. Rowe, Ed.) (2. printin). Cambridge, Mass. : MIT Press.
- Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation- type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73–86.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. (R. Fels, Ed.) (2007th ed.). Didier LAGRANGE.
- Schumpeter, J. A. (1962). *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. (J. A. Schumpeter, Ed.) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Cambridge Mass. : Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, socialism and democracy : introduction by Richard Swedberg*. (J. A. Schumpeter, Ed.) (5th ed.). London : Routledge.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Redmond, Wash.: Microsoft

Press.

- Sloth Andersen, E. (2004). *Joseph A. Schumpeter : teorien om økonomisk evolution / Esben Sloth Andersen*. (E. Sloth Andersen, Ed.). Kbh. : Jurist- og Økonomforbundet.
- Sundbo, J. (1995). Three Paradigms in Innovation Theory. *Science and Public Policy*, 22(6), 399–410.
- Sundbo, J. (1998). *The organisation of innovation in services / Jon Sundbo*. (J. Sundbo, Ed.) (1. edition). Frederiksberg : Roskilde University Press.
- Tanggaard, L. (2008). *Kreativitet skal læres! : Når talent bliver til innovation*. Aalborg Universitetsforlag.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plann.*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2013). Dynamic Capabilities. In *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 222–224). SAGE Publications, Inc.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. (P. Trott, Ed.) (4th editio). London : Financial Times Prentice Hall.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 1997(76), 41–55.
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 3(June 1982), 171–180.
- Østergaard, C. M., Rosenstand, C. A. F., Gertsen, F., & Lervang, J.-U. (2013). Into the Surge of Network-driven Innovation – Extending the historical framing of innovation. In *The XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth*.

6 CASE ANALYSER: INNOVATION OG VÆRDISKABELSE

Efter de foregående overvejende teoretiske afsnit, der har taget skridt til at etablere et grundlag for oplevelsesbaseret forretningsudvikling via innovation og værdiskabelse, vil jeg i denne empiriske sektion af afhandlingen udføre en række analytiske nedslag i de projektbaserede cases, som tidligere er introduceret i kapitlet ”Overordnet forskningsdesign og metode”. De analytiske nedslag har til formål at belyse og diskutere potentialet i oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse samt bidrage til diskussion og videreudvikling af eksisterende modeller for oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse.

Den analytiske dimension er opbygget af en række artikler og ekstra kapitler, der på forskellig vis bidrager til, på empirisk grundlag, at diskutere relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse. Inden vi når videre til de empirisk baserede analyser, udarbejder jeg dog indledningsvist en lille analyse af hver enkelt case-virksomhed og det konkrete case-produkt på baggrund af de teoretiske gennemgange og diskussioner i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse”. Dette gøres som et introducerende perspektiv til den empiriske del af afhandlingen for at diskutere, hvordan vi kan forstå de enkelte cases som oplevelsesprodukter og dermed få en bedre forståelse for, hvad forretningspotentialet er for disse inden for rammerne af den omgivende virksomhed. Desuden forankrer det en række perspektiver og koncepter i forhold til de to første overvejende induktivt orienterede analyser, som ikke rummer en teoretisk orienteret reflektiv dimension i selve teksten. Dette giver således et bedre udgangspunkt for at forstå empirien – særligt i relation til oplevelsesbaseret værdiskabelse for slutbrugeren.

De to første afsnit er grundlæggende undersøgelser af to tjenester udviklet i MoOZ-projektet, henholdsvis ”Skallerup Klit Feriecenters SMS-service”(J. Christensen & Smed, 2014) og ”Stil dem venligst i kø – velkommen til Fårup Sommerlands ventetids app”(Smed & Winkel, 2014), som begge er udgivet i antologien *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014), der var en videnskabelig afrapportering af MoOZ-projektet. Disse to afsnit fungerer som en grundlæggende brugeranalyse af de introducerede tjenester, henholdsvis en smartphone-app i Fårup Sommerland og en SMS-tjeneste i Skallerup Seaside Resort. Metoden i de to analyser er primært induktiv, og går fra en bred kodning og indkredsning af kategorier til mere afgrænset kondensering og fortolkning heraf i en række tematiske nedslag. Metoden læner sig dermed op ad principper fra grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) som også redegjort for i metodeafsnittet. Principperne for gennemførelse, behandling og analyse af interviews lægger sig dog her, som i hele analysen, nærmere op af Kvale og Brinkmanns principper herfor (Kvale & Brinkmann, 2009). Dvs., at ideen med de to analyser er at få en umiddelbar

forståelse for, hvordan de to tjenester er blevet modtaget i de kontekster, hvor de er blevet brugt, hvordan de har fungeret, og hvad brugerne umiddelbart har syntes om dem.

Efter disse to brugerorienterede analyser følger artiklen ”Oplevelsesøkonomisk effektivitet af MoOZ-projektet” (Jensen & Smed, 2014), der er en omfattende analyse af de forskellige effekter af MoOZ-projektet med baggrund i en evalueringsmodel udviklet til netop at evaluere oplevelsesøkonomiske projekter (Jensen, Jessen, & Nielsen, 2014; Jessen, Nielsen, & Jensen, 2011). Modellen er dog i princippet en generel projektevalueringsmodel, der vil kunne anvendes til at vurdere mange forskellige slags projekter. Artiklen der også er publiceret i MoOZ-antologien (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014), er inkluderet i afhandlingen, idet den for det første giver en god indsigt i hvordan resurser i en organisation og et projekt via konkrete handlinger, kan omsættes til konkrete produkter eller services og resultater, der slutteligt på forskellige niveauer genererer effekter på forskellige niveauer. I modellen arbejdes med effekter på brugerrettet, her forstået som de deltagende virksomheder, og samfundsmæssigt niveau. Dermed giver artiklen indsigt i, hvordan en innovationsproces udspiller sig set fra virksomhedssynsvinkel, og hvordan de deltagende virksomheder vurderer, at de på kort og mellemlangt sigte på baggrund af projektet kan opnå konkurrencemæssige fordele, og hvordan projektets resultater vurderes at skabe værdi – set fra både brugernes position og virksomhedernes position. Artiklen tjener således på det overordnede niveau til at forbinde strategisk innovationsindsats (i dette tilfælde initieret af eksterne projekinputs) med øget innovationskapacitet på producentside til øget værdiskabelse på bruger/kundeside. Metoderne i artiklen er overvejende kvalitative i forbindelse med interviews, analyser af dokumenter og løbende afrapporteringer, observationer mm. Også her er fremgangsmåden overvejende induktiv, men dog også med en deduktiv bevægelse forstået på den måde, at den empiriske data kategoriseres og analyseres ind i de faser og bevægelser, som den overordnede effektivitetsmodel sætter for artiklen. Overordnet set er artiklen således en evalueringsartikel af MoOZ-projektet, men da det ikke er mit ærinde her, er mit fokus på de brugerrettede effekter i artiklen og analysen af de resurser, som projektet startede ud med. Jeg koncentrerer mig i den videre progression i afhandlingen ikke om, hvorvidt MoOZ-projektet som sådan er lykkedes eller har opfyldt sine mål osv.

Herefter lægger jeg i et yderligere analytisk afsnit et teoretisk fortolkende lag oven på resultaterne fra de tre foregående artikler, der suppleres med yderligere datakilder som redegjort for i metodekapitlet. I dette afsnit fokuseres eksplicit på de udvalgte cases som oplevelsesøkonomiske innovationsprojekter og jeg analyserer, hvordan projekterne har fungeret i forhold til dette, og hvorvidt projekterne kan siges at have skabt værdi for brugerne, på hvilke niveauer og ikke mindst om man ad den vej kan vurdere løsningernes forretningsmæssige potentiale.

Afslutningsvist i den empiriske analysedel introduceres forretningsmodelkonceptet som et yderligere lag i forretningsudviklingsperspektivet. Dette er, der er tæt forbundet til de tidligere introducerede teoretiske perspektiver om strategi, innovation og konkurrencefordele. Spørgsmålet er i den forbindelse, om der kan iagttages særlige oplevelsesbaserede forretningsmodeller, og hvordan oplevelseselementer spiller en særlig rolle i forretningsmodeller. Forretningsmodeldesign har i de senere år være bragt på bane som en holistisk innovationsmetode i et rammeværk, der på mange måde inkluderer både strategi, innovation og konkurrencefordele (H. Chesbrough, 2007; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Magretta, 2002; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Christoph Zott, Amit, & Massa, 2010). Med udgangspunkt i de forretningsmæssige udfordringer, som afhandlingens case-virksomheder står overfor, er det interessant at se på, hvorvidt forretningsmodeldesign kan give nye svar på, hvordan disse udfordringer kan imødegås. Dette afsøges i den inkluderede artikel *Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages* (Gudiksen, Smed, & Poulsen, 2012), der således reflekterer en designorienteret tilgang til fremadrettet at arbejde med innovation og oplevelsesbaseret værdiskabelse i modsætning til de foregående analytiske afsnits mere tilbageskuende karakter. I denne artikel er det således heller ikke de øvrige empiriske cases, der er arbejdes med, men andre udfordringer som casevirksomhederne Fårup Sommerland og Nordjyske Medier har haft i samarbejdsforløbet. Inden artiklen er der indskudt en kort teoretisk rekapitulation, som diskuterer forretningsmodelkonceptet og søger at relatere dette til forsøg på at teoretisere over oplevelsesbaserede forretningsmodeller.

6.1 VIRKSOMHEDERNE

Da jeg i afhandlingen fokuserer på analyse af nogle helt specifikke cases – og konkrete produkter og services her inden for – har jeg indtil videre ikke beskæftiget mig specielt meget med helheden i de virksomheder, som disse cases hører ind under. Når jeg skal analysere nærmere på de udvalgte cases potentiale til at skabe innovation og konkurrencefordele i kontekst af organisationen, kan det dog kun gøres i forhold til virksomhederne i deres helhed. Det meste af det relevante i forhold til de analytiske nedslag der foretages, vil blive forklaret undervejs med henvisning til de interviewdata, som jeg anvender. I de tilfælde hvor det er nødvendigt med kontekstuelle informationer for at få den rette forståelse af den analytiske tolkning, gives denne undervejs. For dog at give en kort forudgående forståelse af, hvad det er for virksomheder casenes udspiller sig på, har jeg dog valgt at inkludere en ganske kort introduktion til de tre

primære virksomheder, det drejer sig om.⁶⁰ Det vil sige Fårup Sommerland, Skallerup Seaside Resort og Nordjyske medier. Da disse tre virksomheder allerede er beskrevet i introduktionen til antologien *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (Jensen et al., 2014), som jeg var medredaktør af, har jeg her valgt at gengive disse beskrivelser i deres helhed – dog suppleret med enkelte særligt relevante oplysninger.

Skallerup Klit Feriecenter er et helårs-feriecenter eller ferieresort placeret tæt ved Vesterhavet. Baggrunden for feriecenteret skriver sig helt tilbage til 1938, hvor daværende statsminister Th. Stauning fik vedtaget den første danske ferielov, som gav lønmodtagere ret til ferie med løn. Det gav anledning til, at turistforeninger og kommunalbestyrelser i begyndelsen af 40'erne blev anmodet om at udpege rekreative, kystnære områder, der var egnede til etablering af feriebyer. Det reagerede en initiativgruppe fra Hjørring på ved at udarbejde en principplan for en ferieby. Trods opbakning kunne planen dog ikke realiseres på dette tidspunkt pga. manglende materialer og investeringslyst. Strømmen af tyske flygtninge i slutningen af og efter 2. Verdenskrig skabte imidlertid et behov for opførelse af flygtningelejre i Danmark. Initiativgruppen i Hjørring så muligheden og foreslog opførelsen af en ferieby, der i første omgang skulle fungere som lejr for flygtninge, men senere kunne omfunktionaliseres til ferieby. Flygtningelejren blev taget i brug i efteråret 1946 og nedlagt igen i efteråret 1947. Efter en større ombygning og udbygning med fællesfaciliteter blev feriebyen Skallerup Klit officielt indviet i maj 1949 med 65 sommerhuse. Skallerup Klit Feriecenter – det navn som attraktionen tog i 90'erne i forbindelse med en større modernisering – er i dag et non-profit-foretagende, hvor overskud anvendes til vedligeholdelse og forbedring af centeret. Feriecenteret består i skrivende stund af 262 moderne feriehus, der kan benyttes hele året, og har rådighed over: svømmehal, sportshal, vandland, kursuscenter, supermarked, ridecenter, aktivitetshal, Romulus (romersk inspireret wellness og bad), legeland med videre. (Jensen, 2014c, p. 32)

Som også nævnt i MoOZ-antologien har resortet i efteråret 2013 ændret navn til Skallerup Seaside Resort (SSR), som er det navn, jeg benytter i denne afhandling. Antallet

⁶⁰ Da det vil være særdeles omfattende at beskrive så komplekse virksomheder, som de involverede i deres helhed, henviser jeg i stedet til de respektive hjemmesider, såfremt læseren ønsker supplerende oplysninger til de her givne. Fårup Sommerland: <http://www.faarupsommerland.dk/dk/> Skallerup Seaside Resort: <http://www.skallerup.dk/> Nordjyske Medier: <http://nordjyske.dk/nyheder> Aalborg Stiftstidens Fond, der formelt set ejer Nordjyske Medier: <http://www.aalborgstiftstidendesfond.dk/> her kan man finde årsrapporter for den samlede Nordjyske koncern.

af feriehusene er pr. 2016 blevet opgraderet til 272. Ifølge Kira Clausen, multimedieudvikler på SSR, bygges nye huse, når behovet er presserende. Med en belægningsgrad i 2013 på 61 % synes kapaciteten pt. at stå mål med efterspørgslen. Resortet havde i 2013 295.000 overnatninger.⁶¹ SSR's mission beskrives på hjemmesiden som værende:

Skallerup Seaside Resorts mission is to maintain and expand its status and special distinction as the most attractive holiday centre for families with children, with an emphasis on giving its guests a quality holiday at a reasonable price, combined with a broad range of activities and facilities. Earnings will be at a level such that equity is kept intact while at the same time ensuring the up-to-date maintenance, renovation and expansion of the facilities. ("Worth knowing. About Skallerup Seaside Resort," 2016)

SSR har haft stabilt stigende omsætning og overskud i de seneste fem år med en nettoomsætning i 2011 på 74,7 mio. kr. stigende til 79,3 mio. kr. i 2015 (HARE, 2016). SSR synes således at have fundet en solid og velfungerende forretningsstrategi. SSR beskæftiger personalemæssigt ca. 70 årsværk.

Fårup Sommerland er et sommerland og en forlystelsespark, der har åben fra maj til september med skiftende åbningstider. Parken er beliggende i et skovområde i nærheden af Blokhus og rummer over 110 ha. land, hvor selve området med forlystelser, gangarealer, spisesteder og parkeringsplads fylder ca. en fjerdedel. Det har givet anledning til parkens dobbelttydige reklameslogan: "Et sommerland helt ude i skoven". Attraktionen blev startet i 1975 som en sommerpark baseret på betaling ved entréen, men uden betaling for de enkelte forlystelser. Over de forløbne små 40 år er parken løbende blevet udvidet med nye forlystelser og rides. Hovedattraktionerne er i skrivende stund "Lynet" – Danmark hurtigste rutsjebane med en acceleration fra 0 til 80 km i timen på 2 sekunder; "Falken" – en rutsjebane bygget i træ med en tophastighed på 75 km/t, samt Danmarks største vandland. Derudover rummer parken bl.a. 4-D biograf, Wild River Rafting og en lang række familieattraktioner. I 2007 blev Fårup Sommerland kategoriseret som 5-stjernet attraktion i Danske Turist Attraktioners klassifikation. Det er det maksimale antal stjerner, man kan opnå, og refererer til "en helstøbt attraktion på internationalt niveau". Virksomheden har i alt 450 medarbejdere, herunder også medtalt studerende, pensionister og efterlønnerne, som arbejder i parken om sommeren. Parken har i projektperioden, dvs. fra 2007 frem til 2011, haft et besøgstal, der er steget fra: 525.501 i 2007 over 578.587

⁶¹ Pressemeldelse af 22. maj 2014. Fundet på <http://www.skallerup.dk/om/presse.asp> Tilgået 26.11.2016.

i 2008, 586.191 i 2009 og 607.051 i 2010 til 641.000 i 2011 (se oversigt i figur 3 og figur 4). Det sidste besøgstal placerede Fårup Sommerland som nr. 6 på listen over de mest besøgte danske attraktioner i 2011 (kun overgået af Tivoli, Dyrehavsbakken ('Bakken'), Legoland, Zoologisk Have i København og Djurs Sommerland). (Jensen, 2014c, p. 30)

Fårup Sommerland har fortsat den stigende investering i nye forlystelser, og i 2013 blev rutsjebanen Orkanen indviet. Et andet sats går ud på at få flere gæster ved at give flere mulighed for at overnatte i nærheden af parken. Derfor indviede Fårup Sommerland til sæsonen 2016 et hotel beliggende i selve parken. Desuden har man også eksperimenteret med at udvide sæsonen lidt, og har i de seneste par år også holdt åbent i efterårsferien. De ekstra indsatser skal også ses i lyset af, at besøgstallet har stabiliseret sig i de senere år, hvorfor fornyet vækst i besøgstallet formentlig vil kræve nye initiativer, for at trække gæster ind fra udlandet og andre steder i Danmark, da der næppe er stort potentiale for at få flere besøgende fra Nordjylland. De seneste års besøgstal i Fårup Sommerland er 602.739 i 2012, 656.904 i 2013, 586.457 i 2014 og 588.254 i 2015. Fårup Sommerland har gennemsnitligt 122 beskæftigede, dvs. årsværk, men dette baserer sig på et stort udsving mellem omkring 40 fuldtidsansatte og ca. 400 sæsonansatte. Fårup Sommerlands vision er at skabe enestående oplevelser for hele familien (Beierholm, 2016).

NORDJYSKE Medier er en mediekoncern med hjemsted i Aalborg. Det er den næstældste medievirksomhed i Danmark med en historie, der går tilbage til 1767. Virksomhedens formål er ifølge formålsparagraffen, at "varetagelse det danske samfunds og specielt Nordjyllands tarv" samt at "nytte og fornøje". Hovedaktiviteten er dagbladet Nordjyske Stiftstidende, der er det eneste regionale dagblad i Nordjylland. Dagbladet er uafhængigt af politiske interesser såvel som interesseorganisationer. Derudover driver koncernen radiostationer ANR og Aura, Danmarks første 24-timers nyhedstv-kanal 24NORDJYSKE, samt et antal sites, portaler og tjenester på Internettet (herunder nordjyske.dk og mobilsitet nordjyske.mobi). Desuden publicerer mediehuset 25 lokale ugeaviser i hele Nordjylland og udgiver telefonbøgerne Folk og Fag, Gul & Gratis samt står for distribution af aviser og reklamer i Nordjylland gennem NORDJYSKE Distribution. Koncernen har ca. 500 ansatte, der primært er placeret i Aalborg, men med lokalredaktioner i Frederikshavn, Hjørring, Brønderslev, Fjerritslev, Thisted, Hobro og Aars, og har en årlig omsætning på over 700 millioner kroner. NORDJYSKE Medier går for at være en af de mest moderne medievirksomheder i verden og har det sidste årti arbejdet intenst med mediekonvergens, hvor fokus er på flere medier og integrationen af flere medier. Medieindhold og journalistiske historier fortælles i det medie, som det egner sig bedst til, og indhold og historier flyttes fra medie til medie. NORDJYSKE Medier er placeret under

NORDJYSKE Holding og arbejder tæt sammen med de andre virksomheder under NORDJYSKE Holding som bl.a. AM Production A/S og AM3D A/S. (Jensen, 2014c, pp. 34–35)

Af de tre eksempler må det nok konstateres, at det er i mediebranchen, at forholdene forandrer sig hurtigst, eftersom der er en del ting, der har ændret sig siden ovenstående beskrivelses tilblivelse i 2014. Hele selskabskonstruktionen i Nordjyske familien er forholdsvist kompliceret, hvorfor jeg ikke vil gå nærmere ind i detaljerne omkring dette her. Men det skal nævnes, at den egentlige ejer bag Nordjyske Holding A/S, som ejer Nordjyske Medier A/S, der yderligere ejer en række underselskaber, er Aalborg Stiftstidendes Fond sammen med Vendsyssel Tidendes Fond og Aalborg Medieselskab af 2002 ApS, hvor de to sidstnævnte ejer 4,5 % hver. Flere af de ovennævnte selskaber er også blevet solgt fra moderkoncernen i de efterfølgende år, seneste i 2016, hvor den digitale reklame- og forretningsudviklingsdel, Combine, blev solgt fra af strategiske årsager (“NORDJYSKE Medier sælger Combine,” 2016). AM Production findes ikke længere, og AM3D er ikke længere en del af Nordjyske koncernen. Derudover er der kommet flere digitale medieprodukter ind under koncernparaplyen, hvilket bl.a. skyldes en opkøbsstrategi, hvor Nordjyske tilegner sig forskellige relevante digitale platforme, netværk og virksomheder i stedet for at udvikle disse løsninger og kompetencer organisk. I forhold til afhandlingens emne er det relevant også at tage et blik på Nordjyske mediers formulerede strategi-statement. Ifølge Nordjyske Mediers hjemmeside er Nordjyskes mission, vision, strategi og værdigrundlag følgende:

Mission:

At nytte og fornøje

Vision:

Vi vil med udgangspunkt i Nordjylland være den naturlige partner for folk, når de efterspørger informationer, oplevelser eller underholdning.

Strategi:

Hver enkelt aktivitet skal optimeres i forhold til markedets skiftende behov. Vi skal formå at tilpasse os og udvikle produkter, processer, organisation og menneskelige ressourcer, således at vi kan agere offensivt i en stigende konkurrence. Der skal investeres i forretningsområder, som understøtter, udbygger og udviklervirksomheden.

Værdigrundlag:

NORDJYSKE Medier er resultatet af en idé, en drøm, en vision, der er næret af nordjyske ildsjæle, som siden 1767 har ønsket at nytte og fornøje.

En vision der handler om fortællerglæde, om fornyelsen og om at forstå verden. En vision, der kobler de bedste traditioner med de nyeste teknologier. En vision, der kombinerer kundskaber og kreativitet, så det giver mening for folk.

NORDJYSKE Medier er mennesker. Kvinder og mænd med lokal forankring og global horisont. Mennesker, som deler en dynamisk måde at tænke på. Mennesker, som besidder den begejstring og vedholdenhed, der skal løfte virksomheden fra at være god til at være fantastisk god.
(Nordjyske Medier, 2016)

Nytte og fornøje går således igen som slogan, og har været en del af virksomhedens erklærede målsætning siden starten i 1767, hvilket er interessant i denne afhandling, idet der således allerede i udgangspunktet lægges et oplevelsesperspektiv ind i virksomhedens DNA. Nordjyske Medier beskæftiger ifølge hjemmesiden i 2015 969 årsværk, og havde en omsætning på lidt over en milliard kr. I forhold til de centrale problemstillinger som interviewpersonerne giver udtryk for – overgange fra print til digitale platforme – er det væsentligt også kort at se på udviklingen i oplag af Nordjyske Mediers væsentligste enkeltstående produkt – papiravisen *Nordjyske Stiftstidende*. Ud fra tal fra Danmarks Statistik (som dog har tallene fra Dansk Oplagskontrol) kan vi lave følgende lille skitsering af udviklingen:

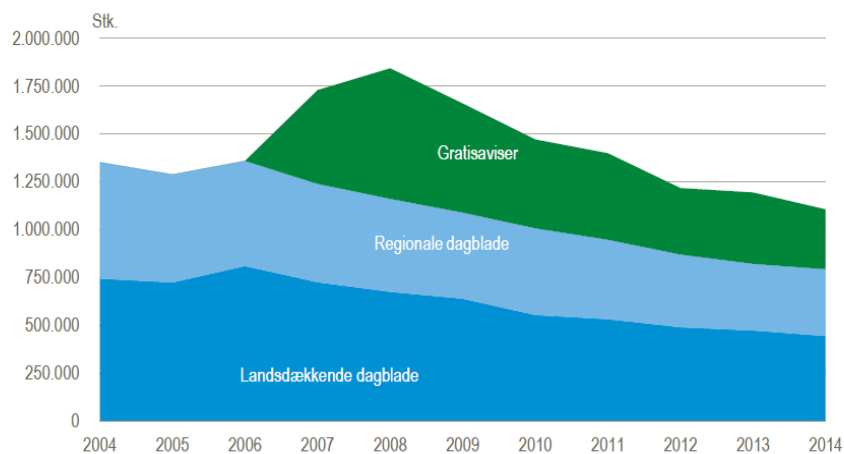
Udviklingen i oplaget af Nordjyske Stiftstidende		
2007	2010	2014
69000	52000	40000

Tabel 12 - udviklingen i Nordjyske Stiftstidendes oplag siden 2007 (Danmarks Statistik, 2016b).

Der er således tale om en ganske markant og ganske hurtig nedgang i det almindelige oplag af dagbladet *Nordjyske Stiftstidende* og dermed i antallet af abonnenter⁶², der er den absolut væsentligste indtægtskilde for Nordjyske Medier. Der er tale om en generel trend i avisbranchen. Hvis vi ser på trykte dagblade generelt (regionalt, nationalt og gratisaviser), så bekræftes denne udvikling uden undtagelse:

⁶² Oplag og abonnenter kan ikke helt sidestilles, da Nordjyske Medier i hvert fald i en periode har uddelt avisen gratis på strategisk udvalgte steder, fx Aalborg lufthaven og Aalborg Universitet. Her er det formentligt mest tænkt som reklame. Jeg har ikke præcise tal for antallet af og udviklingen i abonnenter.

Dagligt oplag på dagblade



Figur 45 - Udviklingen i dagblades oplag fra 2004 – 2014 (Danmarks Statistik, 2015, p. 1)

De trykte dagblades udvikling i forhold til oplagstal er således ganske entydigt nedadgående. Mest dramatisk er dog gratisavisernes eksplosive stigning frem til 2007 og næsten ligeså bratte fald igen herefter, som skal tilskrives en massiv gratis avis-krig, der kulminerede omkring 2007/2008, hvor flere af de nye gratisaviser der var opstået i de foregående år, begyndte at lukke igen (Danmarks Statistik, 2015; S. B. Jensen, 2012). Generelt ser det dog ud som om, der sker en lille udfladning i faldet i dagblads-oplaget sidst i perioden, og hvis vi ser på de seneste tal for Nordjyske Stiftstidende Dansk Oplagskontrol vedr. dette, så bekræftes dette tilsyneladende i tallene:

Nordjyske Stiftstidende - udviklingen i oplag 2015 - 2016		
1. halvår 2015	2. halvår 2015	1. halvår 2016
40.292	39.565	38.842

Tabel 13 - Nordjyske Stiftstidende oplag 2015 – 2016 (Danske Mediers Oplagskontrol, 2016)

Det ser således ud til, at hastigheden i faldet er taget lidt af. Det kan være svært at finde en entydig forklaring herpå, og der er flere mulige bud. Men under alle omstændigheder er den overordnede udvikling ikke til at tage fejl af, og alle mediehuse har en ensartet udfordring i forhold til at finde en strategi, der bedst muligt imødegår den udvikling, der finder sted. Det skal vi se lidt nærmere på i afsnittet *Metaanalyse: innovation og værdiskabelse*.

6.2 OVERORDNEDE FORSKELLE PÅ VIRKSOMHEDER OG CASES

En helt overordnet grundlæggende forskel på de inddragne cases er, som det fremgår af ovenstående beskrivelser, at udgangspunktet og konteksten for de enkelte virksomheder, og for casenes produkter i særdeleshed, er forskellig. For det første introduceres tjenesterne i forhold til Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort ind i virksomheder, der befinder sig i et brancheområde, som i disse år er i vækst, en vækst der spås at fortsætte kraftigt i de kommende år. Nordjyske inside⁶³ blev i den grad introduceret på det, man kan betegne som en brændende platform (Kotter, 1996). Man ser sjældent et mere tydeligt eksempel på en branche og en række af virksomhedsaktører, der grundet eksterne faktorer i forbrugeradfærd og teknologisk udvikling er nødt til at gentænke deres produkter og formentlig også forretningsmodeller end de mediehuse, der har papiraviser som det centrale produkt. På den måde kan man således sige, at der er forskellige grader af nødvendighed i motivationen for at innovere i de to cases. Mine interviews har dog vist, at der begge steder er et fokus på udvikling og innovation, om end der søges mere efter nye produkter hos Nordjyske Medier end på de to turistattraktioner.

For det andet er der naturligvis forskel på turismebranchen, herunder ferieresorts og forlystelsesparker, og medie- og avisbranchen. Jeg vil ikke gå nærmere ind i den mængde af strukturelle, produktmæssige, forretningsmæssige og økonomiske forskelle, der naturligvis er imellem disse to områder. Jeg vil kort skitsere nogle essentielle forskelle baseret på den omfattende gennemgang af oplevelsesøkonomiske teorier, grundlæggende faktorer og modeller, samt diskutere forretningsmodeller og indtægtskilder for de tre virksomheder uden at gå i detaljer med konkrete regnskaber, omsætningstal og overskudsgrader osv. Simpelthen fordi det ikke er specielt væsentligt for den konceptuelle del af forretningsudviklingsfasen, som jeg arbejder med i denne afhandling, men det er klart, at der i ethvert forretningsorienteret set-up også skal tænkes konkret økonomi og regnes på omkostninger vs. potentielle indtægter osv. Dette er naturligvis også en del af forretningsmodellen og udviklingen heraf, men dog ikke en som jeg beskæftiger mig eksplicit med i denne afhandling.

Er virksomhederne en del af oplevelsesøkonomien? Ja, i al fald hvis vi ser på de forskellige typologier og definitioner, som jeg tidligere har gennemgået. Hvis vi tager udgangspunkt i ringmodellen fra Erhvervs- og Byggestyrelsen (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011), som er en af de få typologiserings- og kategoriseringsmodeller, der tager udgangspunkt i oplevelsesøkonomi og ikke kreative erhverv eller kreativ økonomi, vil de tre case-virksomheder være inden for ring 1 og 2. Nordjyske medier placeres i ring 1 – kreative erhverv, imens Fårup Sommerland og Skallerup

⁶³ Alle tre tjenester, Fårup Sommerlands Smartphone app, Skallerup Seaside Resorts SMS aktivitetsservice samt iPad magasinet Nordjyske inside, er introduceret og beskrevet i kapitlet "Overordnet forskningsdesign og metode".

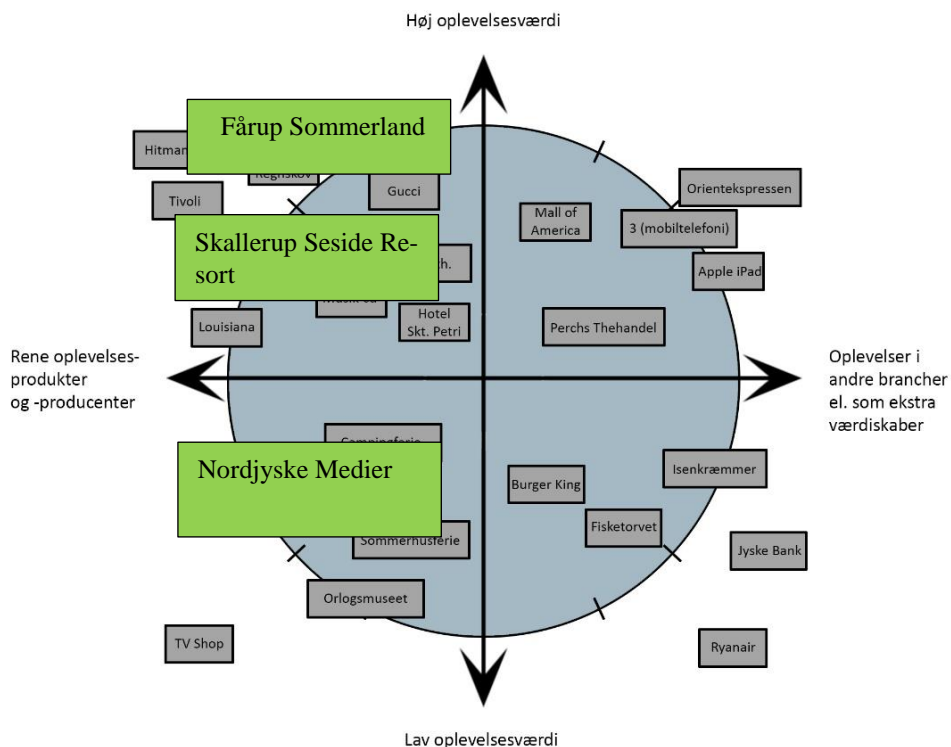
Seaside Resort placeres i ring 2 – oplevelseserhvervene. Det vil i princippet sige, at det grundlæggende i Nordjyske Mediers forretningsgrundlag er det unikke og IPR i det materiale, som deres individuelle ansatte producerer, der udgør den primære forretningsmæssige værdi. Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort sælger ikke unikke produkter eller IPR, men leverer rammen- og iscenesættelsen af oplevelsen, og sælger adgang til denne. I henhold til Billes typologisering (Bille, 2009) ville alle tre cases placere sig inden for det, vi kan kalde fokuseret værdiskabelse i oplevelseserhverv, om end der dog i alle tilfælde også er tale om en form for koblingsbaseret værdiskabelse, idet der i alle tre tilfælde er tale om, hvordan nye teknologier og ændrede rammevilkår, kan udgøre nye muligheder for værdiskabelse og dermed et udviklet og forandret forretningsgrundlag. Endelig kan de tre cases i Lorentzens typologi (Lorentzen, 2013) rubriceres som Experience Economy (oplevelsesøkonomi), men det er primært fordi fokus er den enkelte virksomhed, deres produkter, og dermed deres relationer til kunder og det derudaf opbyggede forretningsgrundlag. Typologiseringen af casene i forhold til de forskellige rammer og matrixer der er udviklet inden for oplevelsesøkonomien, er således i høj grad bestemt af fokus og toning i den konkrete case. Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort spiller også en stor rolle som turistattraktioner og økonomiske værdiskabere i deres respektive lokale- og regionale områder. Ligesom Nordjyske Medier er en vigtig arbejdsplads for højtuddannede, kreative medarbejdere i lokalområdet, som derfor har en interesse i at understøtte den type af virksomheder i konkurrence med andre byer og regioner om samme type af arbejdspladser. Dette er, som jeg har redegjort for, også en diskurs i oplevelsesøkonomien. Men det er som redegjort for i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse” ikke det niveau, jeg beskæftiger mig med i denne afhandling. Jeg forholder mig derfor primært til virksomhederne og de specifikke cases som fokuseret værdiskabelse i oplevelseserhvervene.

Jeg vil bryde dette ned i to yderligere niveauer, inden jeg ud fra det empiriske datamateriale, forstået som ledelsesinterviews og brugerundersøgelser, vil se nærmere på innovationsperspektiver og værdiskabelse i virksomhederne generelt og særligt i relation til de konkrete løsninger i casene. De to niveauer drejer sig om oplevelsens rolle og karakter samt om relationen imellem virksomhederne og kunderne. Nedenstående diskussion og placering baserer sig på min analyse og vurdering af situationen og intentionen i den enkelte virksomhed. Det udelukker ikke muligheden for, at nogen kan have set det på en helt anden måde, eller i det mindste haft en helt anden oplevelse, hvilket er helt i tråd med teorien om oplevelser.

Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort (SSR) kan i forhold til Oplevelseskompasmodellen fra Lund et al. (Lund et al., 2005)⁶⁴, karakteriseres som øvre venstre

⁶⁴ Modellen er præsenteret og redegjort for i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse”. Det samme med de øvrige modeller, der inddrages i den efterfølgende analyse. Modeller der ikke allerede har været præsenteret i projektet, præsenteres selvstændigt.

del. Det må forventes, at begge steder har en høj oplevelsesværdi, og at begge er primære oplevelsesarenaer. Med Nordjyske Medier, som er en nyhedsformidler, vil det typisk ikke være oplevelsen, som er det første folk forbinder med avisen eller et af de digitale produkter, de også formidler (eksplicitte oplevelsesorienterede tilbud som Nordjyske fordele undtaget). Avisernes rolle i samfundet har typisk været at oplyse om og markere en holdning til samfundsmæssigt relevant stof (i hvert fald når vi taler om omnibusaviser (Drotner, 1996, p. 46)). Typisk indeholder en avis dog også underholdningselementer såsom tegneserier, quiz'er, kryds- og tværs, og ikke mindst skriver den om underholdning og kultur mm. Man kan således i alle scenarier godt argumentere for, at aviser rummer oplevelseselementer. Desuden har Nordjyske i mange år opbygget en slags kundeklub via den ordning, der hedder Nordjyske fordele, hvor abonnenter får tilsendt tilbud på rejser, vin og bøger mm., som andre ikke har adgang til. Overvejende vil man dog i udgangspunktet karakterisere oplevelseselementet som værende af mindre væsentlighed i Nordjyske Mediers værditilbud (om end det varierer fra produktet til produkt), og jeg vil således umiddelbart placere det i nederste venstre kvadrat af oplevelseskompasmodellen. Jeg placerer således også på baggrund af denne lille analyse begge virksomheder i den primære oplevelsessektor, men vurderer at turistattraktionerne er mere direkte designet og iscenesat i forhold til oplevelser, hvorfor disse placeres i den øverste venstre kvadrant af koordinatsystemet. Det kan illustreres på denne måde i modellen:

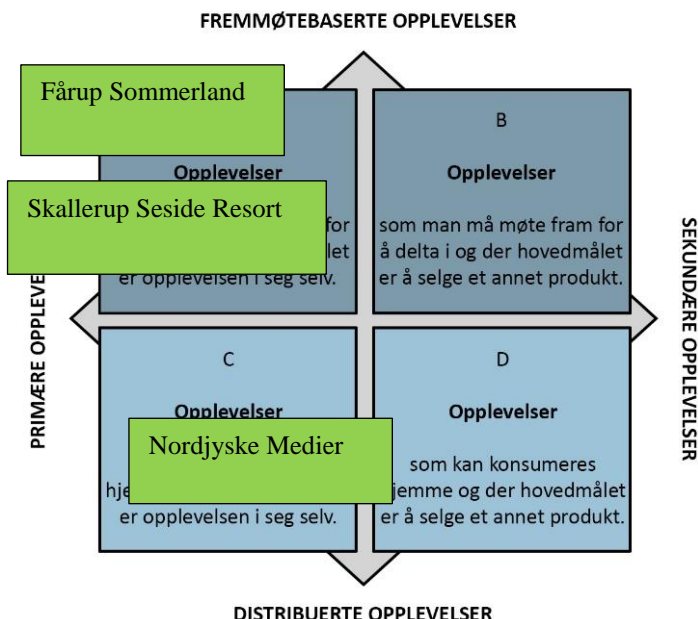


Figur 46 - Oplevelseskompasset udfyldt med case-virksomhederne (Lund et al., 2005, p. 24)

Dette er således en første fundamental forskel at holde sig for øje.

Der er endvidere andre mere fundamentale forskelle. Med udgangspunkt i modellen om fremmødebaserede og distribuerede oplevelser præsenteret i kapitlet "Oplevelses-økonomi, innovation og værdiskabelse" (Bærenholdt & Sundbo, 2007; A.-J. Pedersen, 2012), kan Fårup Sommerland og SSR placeres i øverste venstre del af matrixen, idet det både er en primær oplevelse, og at man er nødt til at rejse til en bestemt lokation og deltage fysisk og aktivt i oplevelsen. Her er Nordjyske Mediers værditilbud primært distribueret, det kan være via avis, internet, Tv eller radio, og det kan som nævnt i udgangspunktet ikke betegnes som en primær oplevelse. Formålet med produkter fra Nordjyske Medier er uden tvivl at forbruge dem for deres egen skyld, men om det ses som en oplevelse eller nyhedsservice, må være lidt en personlig smag. Jeg vil i udgangspunkt se det som det førstnævnte og anse Nordjyskes oplevelseselementer, som værende en strategi for at fastholde læsere og abonnenter. Dog er tendensen så udpræget, at man måske kan tale om en dobbeltstrategi, altså at de har forskellige værditilbud – både oplevelsesorienteret og serviceorienteret, og missionen har jo også lige siden udgangspunktet været *at nytte og fornøje*. Jeg karakteriserer det således, som allerede nævnt ovenfor, som en primær oplevelse. Vi kan dog nuancere

dette lidt for set i relation til de samlede produkter og aktiviteter i Nordjyske koncernen, så kan de events, koncerter, gøgl, happenings mm., som ANR af og til laver, ses som fremmødebaserede oplevelser, der har til formål at sælge et andet produkt – i dette tilfælde Nordjyske Stiftstidende, 24 Nordjyske eller et af de digitale produkter. Men overordnet set og med udgangspunkt i de primære produkter: nyhedsformidling via avis, web og Tv, må man sige, at Nordjyske Medier sælger medierede oplevelser, og således kan placeres i nederste venstre hjørne af modellen, hvilket illustreres således:



Figur 47 - Den norske turismekonsulentvirksomhed MIMIRs model over oplevelsesbranchernes kategorier udfyldt med case-virksomhederne (A.-J. Pedersen, 2012, p. 37).

Som jeg også har redegjort for, er det et tema i oplevelsesøkonomien, hvordan virksomheder kan tjene penge på sine ydelser, produkter eller services. Selvom jeg først kommer nærmere ind på forretningsmodelperspektivet nedenfor i afsnit 6.8 – ”forretningsmodeldesign i oplevelsesøkonomien” -, så vil jeg her diskutere indtjeningsmodellen, da denne allerede er fremsat og diskuteret i kapitlet om oplevelsesteori. Som Pine & Gilmore bemærker, så befinder man sig som virksomhed i den økonomiform, man tager betaling for, og i oplevelsesøkonomien tager man penge for den tid, kunderne har adgang til virksomhedernes værditilbud, men som jeg også fremsatte, er dette en lidt begrænset forståelse af relationen imellem kunde og produkter, som udelukker mange af de virksomheder, der ikke direkte er fremmødebaserede eller iscenes-

sætter deres oplevelsestilbud. Lad os se på hvad der karakteriserer de tre virksomheders forskellige primære indtjeningsmodeller. Viden om de forskellige modeller er blevet til via egen research, det omfattende samarbejde i projekterne samt de ledelsesinterviews, jeg har gennemført:

Indtægtsmodeller for casevirksomhederne			
	Fårup Sommerland	Skallerup Seaside	Nordjyske Medier
Primære indtægter	Entre (endags eller årskort) – når man først er kommet ind er det meste gratis	Udlejning af feriehus og lejligheder. Betalingsaktiviteter fx Team aktiv, sportsbaner, bowling, bordtennis, rideture osv., entre til vandland (for dem der ikke bor på resort'et). Adgang til wellnesscenter Romulus mm.	Abonnementer til <i>Nordjyske Stiftstidende</i> og E-avis samt løssalg af begge dele Abonnement på Tv-kanalen 24 <i>Nordjyske</i> mm. Salg af annoncer på de forskellige medieplatforme. Raklamer og produkter under Nordjyske Fordele
Sekundære indtægter	Salg af mad og drikkevarer salg af merchandise og billeder fra rides mm., Enkelte betalingsforlystelser, overnatninger på nyt hotel.	Salg af mad og drikkevarer (hvoraf en del dog er forpagtet, hvorfor indtægten for Skallerup Seaside Resort er afledt). Dagligvarebutik (forpagtet) osv. Adventure ture i terræn (varetages af 3. part)	Rådgivning om digitalisering af medieplatforme. Specialservices på særligt de digitale platforme (kunder der ønsker særlige træk og services).
Indirekte indtægter	Fårup Academy: service kurser for andre aktører i turismebranchen.	Kursuscenter med stigende aktivitet.	Kunne fx være kursus- og undervisningsaktiviteter som dog endnu ikke er udviklet som forretningsområde

Anvendte revenue models – Pine & Gilmore	Entry fee (endags- billet)/Membership fee (årskort)	Per-period fee (leje af bolig)/per-event fee (aktiviteter)	Per-period fee/Mem- bership fee
--	---	--	------------------------------------

Figur 48 - Indtægtsmodeller for casevirksomhederne. Egen opstilling

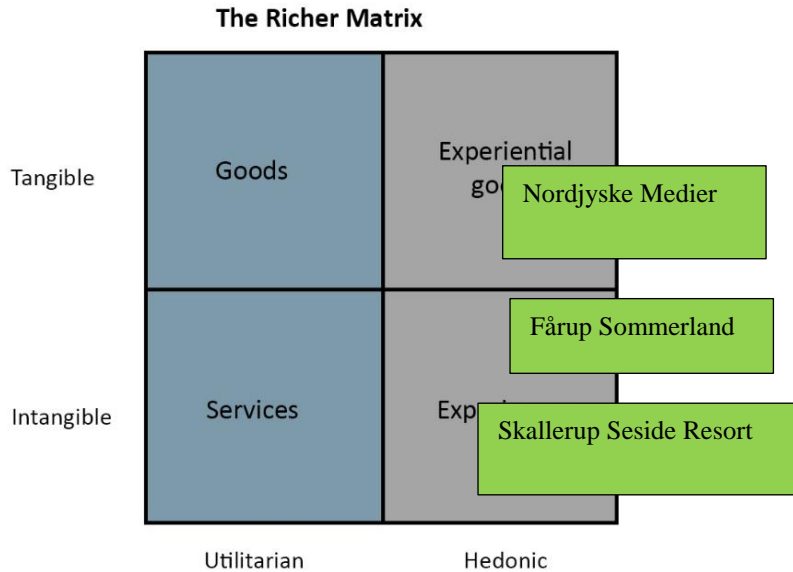
Grundlæggende set har alle tre virksomheder forholdsvis simple indtjeningsmodeller, hvor det dog kan siges, at Skallerup har den største mængde af forskellige indtægtskilder, imens Nordjyske Medier har to overordnede meget væsentlige primære indtægtskilder, som er forskellige, men samtidig fuldstændig afhængige af hinanden: abonnementer og salg af annoncer. Fårup Sommerland har casesamlingens mest klassiske oplevelsesøkonomiske forretningsmodel. Her betaler man for adgang til forlystelser i et vist tidsrum, og så kan man slå sig løs lige så meget, som man vil i den givne periode. Selvom Pine & Gilmores taksonomi i udgangspunktet primært gælder adgang til fysiske fremmøde-baserede oplevelsesarenaer, har jeg forsøgt også at overføre den til Nordjyske Medier, der sælger medierede oplevelser, da kategorierne også passer godt for en abonnements eller adgangsbaseret (løssalg) indtægtsmodel. Ledelsen hos Nordjyske Medier er selv meget bevidst om, at de kæmper om folks tid i det samlede medie- og interessebillede for den moderne forbruger og avislæser (NJM2). Skemaet viser også, at casevirksomhederne overvejende bygger deres primære forretning på at sælge adgang til enten fysiske oplevelsesomgivelser eller medieret originalt indhold (analog og digitalt), hvor der bruges tid for at skabe værdi af det. Denne overordnede analyse placerer således virksomhederne som primære aktører i oplevelsesøkonomien, som også nævnt ovenfor.

Der er umiddelbart også andre oplagte forskelle på virksomhedernes produkter og værditilbud. Skærer man ind til benet, kan man sige, at Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort tilbyder værditilbud såsom sjov med familie og venner, plads til hele familien, action og oplevelser, væk fra hverdagen, afslapning og oplevelser for hele familien osv. Imens Nordjyske Medier slår sig op på værditilbud såsom først og bedst med de lokale nyheder (nyheder, kultur, sport og livsstil), nytte og fornøje, når bredest ud i Nordjylland (for annoncører) og lignende. Denne analyse er baseret på min egen fortolkning af virksomhedernes værditilbud og erfaringen fra de projekter, som jeg har deltaget i, sammenholdt med den almindelige hverdagslige opfattelse, som jeg observerer. Kobler vi denne indsigt med Poulssons "Richer Matrix" og forskel på oplevelser og services, kan vi få et indtryk af, hvordan case-virksomhedernes produkter forholder sig til distinktionen imellem services og oplevelser samt håndgribelig og uhåndgribelig. I alle tilfælde er der tale om en fortolkning, idet det afhænger af, hvordan man individuelt fortolker værditilbuddet.

Alle tre virksomheder kan overordnet siges at give oplevelsesbaserede værditilbud. Det giver ikke mening at applikere de værdiskabende elementer fra servicekategorien,

som fremhævet af Poulsson i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse” (Poulsson, 2014) på nogle af virksomhederne og deres centrale produkter. Nordjyske Mediers produkter vil i visse tilfælde være et grænsetilfælde, idet man måske godt kan argumentere for, at en kvalitet vil være at løbe nyhederne hurtigt igennem i frokostpausen, så man er up-to-date osv. I det tilfælde vil det nok være mest relevant at orientere sig på hjemmesiden. Men umiddelbart vil jeg stadig overvejende karakterisere det som et oplevelsesprodukt. Selvom man i både Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort oplever via fysiske installationer, så vil jeg ikke umiddelbart karakterisere disse værditilbud som materielle. Det der sælges er primært selve oplevelsen, mindet og relationen via de fysiske installationer. Samtidig er der ikke noget nødvendigt i nyttefilosofik henseende i at besøge en forlystelsespark eller holde ferie på Skallerup Seaside Resort. Det er noget, man gør fordi man gerne vil, fordi man har lyst. Det må derfor overvejende betegnes som et hedonisk orienteret forbrug. Både Fårup Sommerland og Skallerup Seaside Resort vil således overvejende skulle placeres i nederste højre hjørne af The Richer Matrix, dvs. som experience virksomheder.⁶⁵ Igen er Nordjyske Medier lidt mere kompleks i forhold til dette, da avisen er et fysisk produkt, og derfor må placeres som ”experiential good”, imens de øvrige platforme, såsom Tv, radio og digitale medier, også nærmere skal placeres i ”experience”-feltet. Placerer vi således virksomhederne i figuren visuelt, får vi følgende resultat:

⁶⁵ Egentlig giver det ikke mening at forsøge at placere virksomheder i dette framework, da de fleste virksomheder har både produkter og værditilbud inden for flere forskellige dele af matrixen. Analysen er således et forsøg på at placere virksomheden ud fra deres primære produkters værditilbud og profilering.



Figur 49 - The Richer Matrix med case-virksomheder indsat (Poulsson, 2014, p. 37)

Efter denne indledende analytiske gennemgang af casevirksomhederne, deres individuelle særpræg som oplevelsesvirksomheder og relationer i forskellige oplevelsesteoretiske frameworks, vil jeg nu skifte optik og primært beskæftige mig med de konkrete produkter eller løsninger, som har været i centrum af de valgte cases.

6.3 CASENES PRODUKTER

Som nævnt i case-præsentation og gennemgang i kapitlet ”Overordnet forskningsdesign og metode”, så er fokus i den empiriske del, der retter sig specifikt imod kunde- eller gæsteoplevelsen lagt på tre specifikke tjenester, der blev udviklet i regi MoOZ – Mobile Oplevelseszoner-projektet samt iPad-projektet. Det drejer sig som nævnt her om udviklingen af en smartphone-app til Fårup Sommerland, en SMS-aktivitetsservice til Skallerup Seaside Resort samt Nordjyskes forsøg med et magasin til iPad (Nordjyske Inside), som en af de første medieaktører i Danmark. De to førstnævnte tjenester er beskrevet i de respektive analyser fra MoOZ-antologien, som er inkluderet her, imens Nordjyske Inside er beskrevet i metodekapitlet. Jeg vil derfor ikke bruge yderligere plads på at beskrive tjenesterne her, men i stedet henvise til de respektive beskrivelser andetsteds. I stedet vil jeg her lave en kort forankring af tjenesterne i forhold til de oplevelses- og forretningsteoretiske perspektiver i afsnittet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse”. Dette tjener til at forbinde de enkeltstående caseløsninger med den forståelse af selve virksomhederne, der blev præsenteret ovenfor, og dermed skabe en bedre platform for at forstå det innovative perspektiv og værdiskabelspotentiale i de enkelte løsninger.

Alle tre tjenester er digitale og tilmed også mobile løsninger. Der er dog forskel på den teknologi de anvender, og måden hvorpå de benytter det, vi kan kalde det mobile potentiale. Imens Fårup SmartPhone-app og iPad-magasinet *Inside* benyttede en på lanceringstidspunktet ny teknologi under udvikling, app-teknologien, fungerede brugerdelen af Skallerup Seaside Resorts (SSR) SMS-aktivitetsservice, som det fremgår af navnet via SMS-teknologi. Dvs., at SSR-løsningen kunne bruges på alle typer telefoner, dumb phones såvel som smartphones, hvilket var et bevidst valg i designfasen, for at kunne nå så mange gæster som muligt.⁶⁶ På trods af at jeg i afhandlingen ikke har beskæftiget mig specifikt med medieanalyse- og teknologianalyse, vil jeg alligevel meget kort inddrage nogle grundlæggende forståelser af mobile medier og mobile teknologier, da dette også siger noget om potentialerne for oplevelsesbaseret innovations- og værdiskabelse i en specifik kontekst. Dette gøres med udgangspunkt i (Jensen, 2014b). Hastigheden, udbredelsen og penetrationen af mobile medier har været overvældende og fulgt en eksponentiel udvikling i de seneste 20 år. Og dette til en grad så Tomi T. Ahonen har kaldt det mobile medie for det 7. massemedium (Jensen, 2014b, p. 355). Sammen med det 6. massemedium, Internettet, adskiller det mobile medium sig fra de tidligere massemedier ved at være et konvergensmedie, dvs. at det integrerer mange af de tidligere massemediers funktioner og muligheder sammen med en række nye på en digital, mobil platform. Ahonen Her ifølge Jensen (2014a) har forsøgt at udlægge dette i række taksonomier og typologier, der viser nogle af de særlige karaktertræk ved mobile medier, som fx at en moderne smartphone både er en telefon, en computer, et kamera, en musikafspiller, en skærm der kan vise tv og andet multimedieindhold osv. Og at den samtidig er bærbar, hvorved en bruger kan få sine oplysninger når som helst og hvor som helst. Et andet væsentligt aspekt er mediets forskellige input- og output-kanaler, som kan opstilles på denne måde:

Output- og input-kanaler i de syv massemedier		
Media	Output channel	Input channel
<i>Print</i>	Static page	No inputs
<i>Recordings</i>	Depends on player	Dozen controls
<i>Cinema</i>	Giant Screen/sound	No inputs
<i>Radio</i>	Sound only	Dozen controls
<i>TV</i>	Medium screen/sound	Dozen controls

⁶⁶ Jf. fx (Jensen, 2014d) for udviklingen i penetrationen af mobiltelefoner og smartphones omkring projekttidspunktet (2011). Skallerup Seaside Resort havde ligeledes året før gennemført en undersøgelse af deres gæsters mobiltelefonbrug og ejerskab, som pegede i samme retning. Da der var tale om en løsning, der skulle fungere på projekttidspunktet og grundet de økonomiske rammer faldt valget på den konservative men mere udbredte SMS-løsning.

<i>Internet</i>	Medium Screen/sound	Keyboards, mouse
<i>Mobile</i>	Small screen/sound vibration	Keypad, touch, microphone, camera, 2D barcode

Tabel 14 - Bearbejdet udgave af Ahonen (2009) taget fra (Jensen, 2014b, p. 359).

Det væsentlige som jeg vil pointere i denne sammenhæng er, som det fremgår af skemaet, at mobile medier har flere teknologiske muligheder at trække på i en konkret anvendelsessammenhæng, og der dermed også bliver flere muligheder i en oplevelsesdesignkonteksts outputs og inputs i forhold til at opbygge relationer og kommunikationsflow mellem producent og bruger. Det giver flere muligheder for kreative, nye måder at bruge mediet på i forskellige kontekster, hvilket vi har set i den eksplosion af kontekst-bevidste og lokationsbaserede løsninger, der vokset frem i de senere år. Yderligere fremhæver Jensen (2014) via Ahonen (2008) 7 unikke kendetegn ved mobile medier, som ikke gælder nogen af de øvrige massemedier:

- Cellphone is first personal mass media channel
- Cellphone is permanently carried
- Cellphone is always on
- Cellphone provides built-in payment channel
- Cellphone is available at point of creative impulse, enabling user-generated content
- Cellphone is first media with near-perfect audience data
- Only cellphone captures social context of media consumption. (Jensen, 2014b, p. 360)

Disse særlige kendetegn giver dermed en række designmuligheder og forretningsmuligheder på mobile medier i forhold til produkter og services på andre medier. Dette perspektiv er naturligvis også interessant at overveje i forhold til de her inddragede case-løsninger.

Endelig kan man også fremhæve det forhold, at det mobile medie både er kontekstbevidst og lokationsbevidst, i og med at man via teknologien på forskellig vis kan detektere brugerens placering, og dermed kan sende et budskab til denne, som er relevant i den givne sammenhæng. Omvendt kan brugeren også give inputs til et givent system fra stort set alle placeringer – bevidst såvel som ubevidst. Forskellige teknologiers potentiale i forhold til kontekstbevidsthed og lokationsbevidsthed bruger Jensen til, via Lyytinen & Yoos' (2002), at opstille en matrix med fire udfaldsrum:

Høj og lav mobilitet samt høj og lav kontekstbevidsthed		
	Mobilitet	Lav mobilitet
Høj mobilitet		
Lav mobilitet		

//

Kontekstbevidsthed		
Høj kontekst-/lokationsbevidsthed	<i>Pervasive computing</i>	Lokationsbaserede mobile medier
Lav kontekst-/lokationsbevidsthed	Traditional <i>computing</i> på store systemer og stationære computere	Traditionel <i>mobile computing</i>

Tabel 15 - 2x2 matrix for lav eller høj mobilitet og lav eller høj kontekstbevidsthed (Jensen, 2014b, p. 386)

Direkte relateret hertil kan vi se på, hvordan de valgte løsninger har valgt at forholde sig til faktorer om kontekst og lokationsbevidsthed.

Fårups Smartphone-app anvender en del af de særlige mobile kvaliteter. Både kamera, internetforbindelse, skærm, lyd mm. var fra starten tænkt ind som en del af løsningen. Ligeledes blev det lokationsbaserede element anvendt, idet der var oprettet forskellige zoner, som triggede et push af relevant indhold, når brugeren gik ind i en af disse zoner. Afstandsmåling til de enkelte forlystelser og en augmented reality-baseret 'find vej'-funktion vidner også om kontekst- og lokationsbevidsthed. App'en lagde i dens første generation også op til, at brugerne kunne indsende et billede fra deres besøg, hvorved den rummede et element af brugergenereret indholdsproduktion.

SSR's SMS-aktivitetsløsning er en noget mere simpel mobil løsning. Da løsningen består af en SMS-besked, som brugerne har signet op til på forhånd, og som automatisk blev udsendt af systemet to gange om dagen, var der hverken elementer af kontekst- og lokationsbevidsthed i løsningen. Den interaktive dimension i løsningen bestod dermed i brugerens tilsagn om at modtage SMS'erne. Output-kanalen bestod dermed af skærmen/signal til beskedmodtagelse og brugerens navigation til at læse beskeden. Kvaliteten og værdien af selve informationen bliver central her.

Nordjyskes iPad-magasin, *Inside*, brugte flere input- og outputsystemer, i og med at der var tale om et digitalt, interaktivt nyheds- og livsstilsmagasin. Navigation bestod af tryk samt vertikale og horisontale swipes på iPad'ens touch-skærm. Et navigationsprog der for øvrigt endnu ikke havde fundet sin form på det tidspunkt, hvor *Inside* blev udgivet. Magasinet var flermedielt i og med, at det udnyttede de visuelle, auditive og interaktive muligheder, som iPaden tilbyder, og havde meget med æstetikken i brugergrænsefladen. Udtrykssystemerne bestod således både af skrift, taleindslag, video og flotte grafiske opsætninger af artiklerne – hvoraf nogen var med indlagte billedserier. En væsentlig lille feature var selve købssystemet i *Inside*. Via app'en, som skulle hentes i app-store, kunne man købe enkeltkeksemplarer af magasinet, eller man kunne tegne et abonnement på det og betale via app'en med kreditkort. I app'en var de forskellige numre stillet op på en hylde, hvorfra man kunne vælge det eller de numre, man ønskede at købe. *Inside* benyttede sig ikke af kontekst- og lokationsbevidste funktionaliteter. Nordjyskes andre medieplatforme fødte ind i *Inside*-magasinet

med fx baggrundshistorier og medieklip fra radio eller 24 Nordjyske. Magasinet kan således karakteriseres som et konvergens medie, der afvikles på en overvejende traditionel mobile computing platform.

Alle tre løsninger har en høj grad af mobilitet, i og med at de var designet til afvikling på mobile platforme. Det er rimeligt at antage, at telefonløsningerne er et niveau højere i mobilitetsskalaen end iPad-løsningen, som man dog måske ikke altid går rundt med, hvilke bekræftes af de forskellige undersøgelser.

Ingen af løsningerne lægger for alvor op til brugerinputs og feedback til at personalisere brugen af løsningerne. Eneste umiddelbare feedback-kanal sås i første generation af Fårup app'en, hvor brugerne kunne indsende billeder fra besøget og skrive en besked til parken. Begge features er fjernet i senere generationer af app'en.

Forretningsmæssigt set er *Inside*-magasinerne den eneste løsning, som brugeren skal betale for at anvende. De andre stilles gratis til rådighed under besøget. Ud fra en ide om at de som redskaber og medier i en oplevelseskontekst skaber afledt værdi på andre af virksomhedernes områder.

Efter denne indledende mediespecifikke præsentation af de enkelte løsninger, vil jeg nu diskutere de enkelte løsninger i forhold til aspekter af inddragede oplevelsesteorier.

Fårup Smartphone-app er, som de tre øvrige produkter, et IT-produkt på en mobil platform. I forhold til en forståelse op imod matrixen fra Lund et al. (2005, p. 61) vedr. teknologiers rolle i forhold til oplevelser, vil app'en umiddelbart skulle placeres i øverste højre hjørne. Fårup Sommerlands primære produkter er oplevelser, og umiddelbart vil man sige, at app'ens formål er at understøtte denne del ved at gøre besøget nemmere og ved at vise derhen, hvor der er mindst kø. Enkelte funktioner i den første generation af app'en kunne måske ses som en IT-understøttet primær oplevelse i sig selv, fx upload af billede, men i det store hele er indtrykket, at app'en har haft et serviceunderstøttende formål i forhold den primære oplevelse: besøget i parken. Dermed siger jeg også, at app'en primært skal ses som en service i forhold til det egentlige formål med et besøg i Fårup Sommerland: at have det sjovt med oplevelser i parkens forlystelser. App'en rummer dog funktioner, der umiddelbart bevæger sig fra det rent funktionelle til det mere hedoniske, og fascinationen af mediet i sig selv kunne i en første generation også tage over og indirekte gøre anvendelsen af app'en til en oplevelse i sig selv inden for rammerne af en oplevelsespark. Mest præcist kan man måske karakterisere app'en som en forbindelsesskaber til parkens oplevelser, som en måde at få så meget som muligt ud af besøget. Den skal således ikke fungere som en oplevelse i sig selv, men som et IT-baseret redskab der kan være med til at maksimere det oplevelsesoutput, man som gæst får ud af besøget. På den måde kan man se app'en som en personlig customizer af gæsternes besøg i parken, hvor de bruger de oplysninger, som de hele tiden får om ventetider og frokosttilbud mm. til at tage beslutning om, hvor næste aktivitet skal prøves i parken.

Et andet og mere kompliceret perspektiv på app'en er at den på sin vis, giver en virtuel mulighed for at orientere sig i parken inden selve besøget. Det er fx muligt inden et evt. besøg at tjekke fundamentale informationer vedr. åbningstider, pris, forlystelser osv., så gæsterne kan forberede sig mentalt på besøget inden ankomst. Man kan også på turen derhen orientere sig om hvor lang kø, der er ved de forskellige forlystelser, og på den måde få et indblik i hvor mange gæster der kan forventes at være den pågældende dag. App'en er således en slags virtuel udvidelse af gæsternes mulighed for at orientere sig i parken. Selve parken og forlystelserne er fremmødebaserede primære oplevelser, jf. figur af Pedersen (Pedersen, 2012, p. 37) ovenfor, imens app'en i sig selv ikke kan siges at være nogen stor oplevelse uden at blive knyttet op på den kontekst, som den er designet til at fungere i sammenhæng med. På den måde kunne man også argumentere for, at app'en som produkt skulle placeres i nederste højre hjørne, da hovedformålet med den er at give en forbedret oplevelse af et andet mere overordnet produkt. Den giver med andre ord ikke den store mening uden at blive knyttet op på den kontekst, som den er designet til at understøtte.

Da alle tre produkter i fokus her er digitale produkter, giver det mening også at diskutere løsningerne i forhold til Pine & Korn's Multiverse-model (Pine & Korn, 2011). Umiddelbart falder de primære dele af app'en i kategorien augmented reality. Ventesidsfunktionen og den augmented 'find-vej'-funktion falder umiddelbart i denne kategori, da de lægger et digitalt lag ned over det fysiske besøg, som ikke umiddelbart er der i forvejen. Resten af app'ens funktioner falder mere eller mindre ind i den virtuelle kategori, idet de ikke relaterer sig til de fysiske dimensioner i deres brug. Det drejer sig fx om praktiske oplysninger om åbningstid og andre informationer om menuer, toiletter, billetter osv., der fandtes på det tilknyttede mobil website. Alt sammen virtuelt. En enkelte funktion falder dog ude for dette. Det drejer sig om muligheden for at uploade sine billeder fra besøget og deltage i konkurrencer om dagens, ugens eller årets billede i Fårup, som mere er en form for augmented virtuality, idet hændelser i den fysiske verden virtualiseres og anvendes som betydningsskabende og værdiskabende her.

Opsummerende kan det således siges, at en forhåndsvurdering af Fårup app'en viser et komplekst produkt, der har forskellige former af værditilbud, som er underordnet det egentlige værditilbud, som må siges at være besøget i parken, men også enkelte der var designet som oplevelsesskabende i egen ret. App'en placerer sig flere forskellige steder i Pine & Korn's Multivers, og udnytter dermed flere forskellige strenge af det digitale mulighedsrum.

Set i forhold til Poulssons model, The Richer Matrix (Poulsson, 2014), kan man stille spørgsmålstejn ved, om Fårup app'en skal ses et serviceprodukt eller et oplevelsesprodukt. Da der er tale om et digitalt produkt, må værditilbuddet karakteriseres som værende immaterielt, men den værdi der skabes på baggrund heraf, kan muligvis ses som både nytteorienteret og hedonisk. Umiddelbart vil det være mest oplagt at karak-

terisere app'en som et servicetilbud, der understøtter parkens rendyrkede oplevelses-baserede tilbud, men de æstetiske aspekter af app'en, samt brugerens fascination af produktet i sig selv, vil givet kunne anspore en oplevelsesgenererende værdi af produktet i sig selv.

Skallerup Seaside Resorts (SSR) SMS-aktivitetsservice var i udgangspunktet et mere simpelt produkt end Fårups app. Umiddelbart følger den samme mønster som Fårup-app'en, hvorfor jeg vil gøre denne deduktive tilgang til en forståelse af oplevelsesdimensionen af produktet lidt mindre udpenslet, end det var tilfældet med Fårup app'en. SMS-servicen skal også ses som et IT-produkt, der har til formål at understøtte eller forstærke eksisterende oplevelser i SSR. Oplevelsesværdien af beskederne i sig selv vil formentlig være lave, men da de informerer om og forbinder direkte til andre oplevelser og aktiviteter, vil de alligevel rumme budskabet, eller løftet om de oplevelser, som gæsterne på SSR kan deltage i, og dermed ansporer en vis interesse på den måde. Løsningen er generisk, dvs. at gæsten kunne tilmelde sig tjenesten, men ikke bestemme hvad denne ville høre om og hvor ofte. Som vores analyse viser, er der forskellige strategier i forhold til læsningen af beskederne, hvordan man integrerer med oplysningerne i feriens flow, og dermed også i forhold til hvordan en sådan tjeneste vil skabe værdi for gæsterne i en given besøgsperiode. Alligevel er tjenesten også personaliseret i forhold til fx en informationsskærm, idet den mobile dimension ved løsningen giver tjenesten en tilgængelighed for brugeren på præcis det sted og i det tidsrum beskederne modtages. I forretningsudviklings-øjemed viser analysen også, at det vil være relevant at eksperimentere sig frem til den rette balance af udsendte beskeder og de rette tidsrum herfor. Tjenesten er også mindre kompleks i forhold til multiversmodellen, idet den givne information må forstås virtuelt. Der er simpelthen tale om, at en tjeneste pusher en række informationer om ledige aktiviteter ud til brugeren, i stedet for at denne opsøger informationerne for egen kraft. Det er således primært i det mobileperspektiv, og dermed at oplysningerne er til stede, for gæsten der hvor denne er, at man skal søge den differentierende kraft i forbindelse med tjenesten. Grundet det mere simple, afgrænsede informationsindhold og æstetiske design i forhold til Fårup-app'en vil jeg umiddelbart i første omgang i endnu mere udpræget grad placere SSR SMS-tjenesten som et service værditilbud i henhold til Poulssons matrix. Tjenesten indeholder dog også som Fårup app'en det element, at den linker til de oplevelser, som gæsterne kan deltage i rundt omkring på SSR, og har dermed også et indirekte oplevelsesløfte, men vil næppe blive opfattet som en oplevelse i sig selv.

Hvis vi ser på Poulssons taxonomi over, hvad der adskiller oplevelser og services (Poulsson, 2014), så er det umiddelbart de servicerelaterede kendetegn, der passer bedst på Fårup-app'en og SSR's SMS-service, så vil jeg umiddelbart karakterisere begge services som tenderende imod services. Men som tidligere nævnt er Fårup app'en den mest rene service-tjeneste, imens elementer i Fårup-app'en appellerer til at bruge mere tid og også møde enkelte overraskende og nyskabende elementer. Der er fx flere rige sanseappellerende elementer og æstetiske virkemidler, end der er i

Skallerup servicen. Det oplevelsesøkonomiske element i begge tjenester består således primært i at forbinde gæsterne og brugerne med de oplevelsesmuligheder, der er i de konkrete fremmødebaserede attraktioner og turistresorts, men begge tjenester har også en nyhedsværdi, der gør dem oplevelsesgenererende i egen ret, og Fårup Smart-phone app rummer også visse æstetiske og indholdsmæssige oplevelseselementer.

Nordjyske *inside* har baseret på en lignende deduktivt orienteret analyse med nogle lidt andre karakteristikker. Det skyldes primært, at *inside* ikke er et sekundært oplevelsesprodukt, der primært tjener som en serviceforbindelse til det primære produkt. Umiddelbart vil man næppe sige, at mediehusets primære produkter er oplevelser, men i denne sammenhæng antager jeg den præmis, at vi ser Nordjyske *inside* som et oplevelsesprodukt. Og i den sammenhæng må iPad-magasinet siges at være en IT-baseret oplevelse i sig selv. Afledt herfra var det naturligvis også magasinets formål at give Nordjyske en tilstedeværelse og en stemme på de digitale medier og herunder særligt iPad-plattformen. I henhold til Oplevelseskompasset kan man umiddelbart sige, at oplevelsesværdien er middelhøj. Magasinet er lækkert designet og bruger forskellige effekter, såsom flotte billeder, lyd, farver og et spændende interaktionsdesign. Alt sammen elementer der kan være med til at gøre magasinet til mere end blot et informationsmedie. Her var det meningen, at der skulle være sult og en lyst til læse nærmere i indholdet og de forskellige historier, der blev bragt. Til afgørende forskel fra Fårup- og SSR-løsningerne er *inside* en distribueret oplevelse. Dvs., at det kan hentes hvor som helst og ikke mindst bruges hvor som helst – så længe man har iPad'en med. *Inside* er således på afgørende parametre placeret anderledes i oplevelsesmatricerne. Det betyder også, at *inside*, som det eneste af de her tre udvalgte produkter, har en egen betalingsløsning. Magasinet sælges i egen ret som et afgrænset produkt. Dog må *inside* i forhold til multiversmodellen siges primært at være virtuelt. Magasinet forsøgte sig ikke med augmented reality eller andre mere digitalt, innovative løsninger, der måske kunne have bundet det mere til lokalområdet, end tilfældet faktiske var. Endelig peger diskussionen vedr. service vs. oplevelse på, at Nordjyske *inside* bør karakteriseres mere som en oplevelse end en service, idet udviklerne gerne vil have brugerne til at anvende magasinet i lang tid – gerne læse det hele. Brugerne må gerne være involverede, og magasinet arbejder med både nyskabende og overraskende features – i bund og grund bl.a. ved at være det første mere udbredte nyhedsmagasin til iPad. Desuden benyttede *inside* sig rigt af andre oplevelsesskabende elementer, som Poulsson opsamler i sin STAR Experience-model (Poulsson, 2014, p. 118). En model der dog minder en del om andre på, hvad der er de væsentlige elementer i den gode oplevelse (Have, 2008; Jantzen et al., 2011). Se også Gudiksen et al. (2012) i denne afhandling. Men først og fremmest var Nordjyske *inside* et fuldstændigt produkt i egen ret, og ikke et produkt der lagde et lag oven på et andet produkt, eller forsøgte at sælge andre produkter indirekte. Det skal man have med i billedet, når man ser på kundernes respons og den potentielle værdiskabelse.

Der er således nogle afgørende forskelle på de tre valgte cases, selvom de også på centrale punkter ligner hinanden. Jeg vil nu bevæge mig videre til en mere detaljere

brugeranalyser af de tre cases samt en diskuterende analyse af udviklingen af produkterne set i forhold til innovation, strategi og konkurrencefordele.

6.4 STIL DEM VENLIGST I KØ – VELKOMMEN TIL FÅRUP SOMMERLANDS VENTETIDS APP

På de efterfølgende sider indgår ovennævnte artikel publiceret i *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014). De kommende sider er derfor holdt i originaltitlens format.

Stil dem venligst i kø...

Velkommen til Fårup Sommerlands ventetids-app

Søren Graakjær Smed & Thomas Dyrmann Winkel

Indledning – delprojektets rationale og kontekst

De indledende ideer i forhold til tredje fase af Fårup Sommerlands deltagelse i MoOZ-projektet drejede sig om, hvordan mobiltelefonen i højere grad ville kunne anvendes som et service- og oplevelseselement for Fårup Sommerlands gæster. Valget faldt på en *smartphone*-applikation, da det på projektets tidspunkt blev vurderet som den mest progressive anvendelsesform af mobilmediet. På dette tidspunkt var vi dog også stadig på et udviklingsstadiet, hvor man måtte overveje, om for mange brugere blev afskåret fra tjenesten, når den kun kunne anvendes på *smartphones*. App-markedet har dog været i rivende udvikling i de seneste år, og der udvikles til stadighed nye apps med innovative funktioner og anvendelsesmuligheder. Statistikkerne viser, at app-anvendelsen er støt stigende og antallet af de platforme, hvorpå de kan anvendes, stiger også meget markant.¹ Derfor var og er det stadig meget relevant for Fårup Sommerland at afprøve app-formatet og opnå værdifulde erfaringer og ideer til en platform, som efter alt at dømme bliver endnu mere central i de



Figur 1: Velkomstsiden i app'en indeholder bl.a. ventetidsdata og afstand til hver af de syv hovedforlystelser

kommende år. Tilmed var der stadig ikke mange attraktioner og forlystelsesparker i Danmark, som havde afprøvet app-formatet eller udviklet specifikke apps tilpasset den enkelte attraktions særlige kendetegn og kontekst. Udviklingen af en *smartphone*-app til Fårup Sommerland i regi af MoOZ-projektet kunne derfor også bibringe værdifulde erfaringer til de øvrige MoOZ-partnere og til attraktioner i Danmark generelt med hensyn til at tage dette væsentlige skridt – og det udgør stadig et relevant perspektiv.

Der er stadig teknologiske platforme, hvormed man vil kunne ramme en potentielt større målgruppe med sine informationer, end tilfældet er med en *smartphone*-app, fx SMS, men i forhold til informationsdybde, serviceintegration og oplevelsespotentiale har app-formatet på nuværende tidspunkt udviklet sig til at være førende, hvilket formentlig ikke vil ændre sig dramatisk i de nærmeste år.² Endvidere var løsninger på de mere traditionelle mobile platforme såsom SMS og talefunktion allerede afprøvet i projektets tidligere faser, henholdsvis Noorhjem og 'Før-, under- og efter-besøget'-forløbet. Også af denne årsag var det mere oplagt at afsøge muligheder og oplevelsespotentiale i apps i forhold til MoOZ-projektet.

En god grund til at opsamle erfaringer fra et konkret udviklings- og implementeringsforløb er også, at det på udviklingstidspunktet var kostbart at udvikle en *smartphone*-app. Forhåbentlig kan erfaringerne fra dette forløb være med til at understøtte, at udviklingsprojekter i højere grad rammer plet tidligere i processen, end tilfældet er i dag. Og at der således genereres væsentlig viden til attraktions- og turismebranchen om, hvordan processen med at udvikle og implementere en *smartphone*-app gribes bedst an.

Præsentation af app'en

Fårup Sommerlands *smartphone*-applikation til iOS og Android indeholdt en række funktioner og features, som alle havde fokus på at formidle forskellige serviceoplevelser fra Fårup til gæsterne i parken. Kernefunktionen og forsidens i app'en var visning af kø-ventetider for de syv hovedforlystelser i parken, hvilket skete via en overførsel af ventetidsdata fra en eksisterende SMS-baseret platform til en platform, der var integreret i *smartphone*-app'en, se Figur 1. Det betød, at gæsterne kunne se ventetiderne direkte på deres *smartphone*. Applikationens indhold var valgt med ideen om 'før, under og efter besøget' in mente. Visse funktioner på mobilsitet såsom "Mobilsjov", "Aktiviteter" og kontaktsidens "Tilmeld nyhedsbrev" understøttede før-oplevelsen ved at virke forventningsopbyggende samt tillade gruppen eller familien at træffe beslutning om et besøg i parken, såfremt de blev lokket af spændende aktiviteter. Understøttende for under-besøget-oplevelsen (der mere korrekt herefter vil blive kaldt kerneoplevelsen, jf. at app'ens primære brugskontekst

var besøget i Fårup Sommerland) var blandt andre ventetidsfunktionen og muligheden for at uploade sit eget billede til Fårups hjemmeside. Ventetidsfunktionen var særlig, idet den i forbindelse med før-besøget-oplevelsen også kunne fungere (de)motiverende for et eventuelt besøg. Var der for lange ventetider – og dermed et stort antal besøgende – på de syv hovedforlystelser kunne et besøg udskydes. Efter-besøget-oplevelsesfunktionerne sås primært i fanebladene “Kontakt” og “Mobilside”.

Derudover indeholdte app’en en række funktioner med anden relevant information. Der var bl.a. tale om en *Augmented Reality*-kortfunktion, hvor gæsterne kunne holde deres *smartphone* op foran sig, og via telefonens kamera blev der lagt et digitalt lag af information i form af små ikoner ovenpå gengivelsen af den virkelige verden. Hvert ikon repræsenterede en forlystelse, en butik, et spisested eller en informationspost i parken. Desuden vises afstanden til eksempelvis den givne forlystelse samt retning – bestemt gennem telefonens GPS. Figur 2 viser et eksempel på funktionen. App’en indeholdt endvidere et faneblad kaldet “Kontakt”, hvorfra gæsterne kunne tilmelde sig Fårups nyhedsbrev, sende feedback til Fårup eller indsende et foto via MMS. Det blev efterfølgende vist på Fårups mobilsite,³ der kunne tilgås via det integrerede faneblad “Mobilside”.

Udover ovenstående indeholdte app’en mindre funktioner såsom Facebook-integration og *push*-beskeder, der automatisk blev aktiveret og vist på telefonen, når brugerne befandt sig i de prædefinerede fysisk afgrænsede zoner eller via tidsparametre, som var opsat på forhånd i systemet. Zonerne og tidsparametrene blev oprettet manuelt via app’ens administrationsmodul og kunne således genereres og opdateres løbende afhængigt af de formål, der var knyttet til hver zone. I 2011-sæsonen var der ikke oprettet mange zoner i Fårup. Det drejede sig primært om en stor zone, der dækkede hele parken og som dermed kunne sende en velkomst- og afskedsbesked, når gæsterne henholdsvis ankom til og forlod parken igen. Tidsmarkørerne blev fx anvendt til at sende en besked om frokostmuligheder et stykke tid inden frokostperioden eller til at minde om, at det var tid til en is ud på eftermiddagen. I det empiriske datamateriale, som behandles i dette kapitel, har mange af respondenterne ikke bemærket *push*-beskederne. Det kan på den ene side skyldes, at der var tekniske problemer med funktionen i en periode, og på den anden side, at *push*-beskederne kom ind på telefonen på en måde, så de skulle være lette at overse. *Push*-beskederne blev vist som et billede på den øverste del af skærmen med en kort tekst (fx “nu er det is-tid”), og kommunikationsmæssigt har det vist sig, at dette måske ikke var den mest hensigtsmæssige måde at synliggøre budskabet på, da mange ikke lagde mærke til, at billedet havde ændret sig.

Fårup Sommerlands app fik en let opdatering til sæsonen 2012, som bl.a. baserede sig på erfaringer fra den første sæson og erfaringer generelt indsamlet igennem MoOZ-projektet. App'en kan hentes til henholdsvis Android fra bl.a. Android Market og iPhone fra Apples App Store. Nedenfor er indsat billeder fra de centrale elementer i den anden version af app'en, men det anbefales, at læseren selv henter app'en for at få fornemmelsen af, hvordan den skal bruges, hvordan interaktionsdesignet fungerer osv.



Figur 2: Billeder af de centrale elementer i Fårup Sommerlands app ud fra anden version, sæson 2012

Tekniske forudsætninger for app'en og motivation for udvikling

For at kunne indfri de forskellige formål og funktioner, som er beskrevet ovenfor, anvendte app'en en række af de forskellige teknologier og features, som en moderne *smartphone* tilbyder. Mest kritisk var måden at måle kø-tider på og efterfølgende sende disse kø-tider til brugernes *smartphones*. Fårup Sommerland havde allerede i en årrække inden MoOZ-delprojektet drevet et system, hvor de oplyste om ventetider ved de syv største forlystelser i parken. Denne information blev oplyst til gæsterne via en lille lystavle ved hver af attraktionerne samt på to større lystavler, hvor alle syv forlystelser var vist. De store lystavler var opstillet på centrale knudepunkter i parken, henholdsvis ved indgangen og ved det mest centrale spiseområde. Systemet fungerede på den måde, at erfarne fårupmedarbejdere ved de enkelte forlystelser én gang hvert kvarter på baggrund af deres vurdering af ventetiden indsendte denne vurdering i et målesystem på fem minutters intervaller, dvs. ventetiden blev angivet til 5, 10, 15 minutter osv. Ventetiden blev sendt via et GSM-signal til et centralt system, som så viste den på de to fællesskærme og individuelt på skærmene ved de enkelte forlystelser. I praksis bestod den enkelte fårupmedarbejders opgave ved hver forlystelse i at trykke

på en knap, der repræsenterede ventetiden. Det har vist sig, at den analoge menneskelige metode til at opsamle vurderinger af ventetider er tilstrækkelig præcis til, at brugerne mener, at den er et anvendeligt redskab.

Da der således allerede var etableret et system for opsamling af data vedr. ventetider, og da systemet allerede inkluderede en trådløs GSM-baseret videreledning af disse data, var det oplagt at forsøge at indarbejde data fra dette system i en *smartphone*-app. En mere simpel SMS-løsning blev også overvejet, men blev opgivet igen på grund af ønsket om at afprøve app-formatet og app-teknologiens fremadrettede potentiale. Potentialet i at flytte en nyttig service fra stationære skærme og installationer til en individuel mobil platform var naturligvis åbenlyst, hvorfor der blev arbejdet ihærdigt på netop denne udvikling. En teknisk løsning bestående af det eksisterende system, men med en API-løsning⁴ som muliggjorde, at de indsendte data automatisk kunne flyttes videre til det system, som administrerede Fårup-app'en, blev derfor udviklet. På den måde blev det sikret, at ventetidsoplysninger i app'en blev opdateret lige så ofte som det oprindelige, stationære system.

Administration og opdatering af indhold i app'en blev styret via et medfølgende administrationssystem til app'en, som var udviklet af leverandøren bag app'en, Ncourage. Det var i dette administrationssystem, at man kunne definere aktiveringszoner, som ved hjælp af telefonens GPS gjorde det muligt at udsende *push*-beskeder, når telefonen kom ind i en specifik zone, fx i form af tilbud på mad, når man nærmede sig spisestederne. Fra administrationssystemet kunne man også lægge nye billeder og tekst ind. Administrationssystemet *aktiverede* simpelt hen app'en til at foretage visse handlinger, når telefonen befandt sig inden for et på forhånd defineret område.

GPS spillede også en rolle i det AR-kort, som var en del af app'en. Softwaren i app'en var i stand til at beregne afstanden fra telefonens position til de enkelte forlystelser, idet disses koordinater var manuelt indtastet i systemet. Endvidere blev der indlagt tekst om hver forlystelse eller servicepunkt.

Samlet set kan det således konstateres, at Fårup-app'en benyttede en betydelig del af de tekniske features, som en *smartphone* rummer.



Figur 3: En af ventetidstavlerne, der viser ventetider ved de syv centrale forlystelser i Fårup Sommerland. Svær at putte i lommen og tage med!

Effekt ved lancering

Fårup-app'en blev lanceret i Apples App Store og Android Market i juni 2011 og fik god respons fra starten. App'en blev markedsført via Fårup Sommerlands hjemmeside, plakater i parken, annoncer i diverse dagblade mv. samt via sociale medier som fx Fårup Sommerlands Facebook-side. Uden at der

var tale om massiv markedsføring blev app'en hentet omkring 17.000 gange til iPhone og Android i løbet af den første sæson, hvilket må betegnes som en markant kvantitativ succes. Vi skal nedenfor se nærmere på den kvalitative modtagelse af app'en via de forskellige brugerundersøgelser, der blev foretaget, men generelt var der stor tilfredshed med applikationen, som blev vurderet som både nyttig og ikke mindst brugervenlig.

Den klart mest anvendte feature i app'en var ventetidsfunktionen, som de fleste fandt meget nyttig og relevant. På mange måder kunne denne funktion defineres som ryggraden i app'en. Flere respondenter angav, at de planlagde deres rute rundt i sommerparken alt efter ventetiden ved de enkelte forlystelser. De fleste respondenter vurderede ligeledes, at designet var flot og genkendeligt i forhold til det generelle Fårup Sommerland-design. Samlet set var erfaringerne med app'en og den øgede service og yderligere

oplevelser, som kunderne herigennem angav at få, så gode, at Fårup Sommerland besluttede at arbejde videre med app'en, og der blev som allerede nævnt lanceret en version to af den til sommeren 2012, som var en let revidering af første version – bl.a. foretaget på baggrund af erfaringer fra MoOZ-projektets undersøgelser.



Figur 4: Fårup-app'en blev bl.a. markedsført vha. plakater opsat i parken, som opfordrede gæsterne til at hente app'en

Typer af brugerundersøgelser

For at undersøge gæsternes reaktion på og brug af de muligheder, som app'en gav dem før, under og efter besøget, og hvorvidt Fårup Sommerlands *smartphone*-applikation i det hele taget bidrog til en bedre besøgsoplevelse, blev der tilrettelagt og gennemført en række forskellige brugerundersøgelser hen over sommeren 2011. I alt blev der gennemført brugerundersøgelser i tre omgange. De to første omgange blev udført *on location* i

Fårup Sommerland, mens tredje omgang blev udført via telefoninterviews. I det følgende vil formål og fremgangsmåde for hver type af undersøgelser blive fremstillet. Efterfølgende vil resultaterne af de enkelte undersøgelser blive præsenteret i et analytisk, evaluerende afsnit. Med andre ord vil der blive redegjort for, hvad empirien fortæller os om brugen og effekten af Fårup Sommerland-app'en.

Den første type *on location*-undersøgelse

Den 14. og 15. juli 2011 blev der gennemført en *on location*-undersøgelse i Fårup Sommerland. Der var tale om den samme type undersøgelse begge dage, som fandt sted fra parkens åbningstid og indtil omkring kl. 18.00. Denne første type bestod af et kort indledningsinterview, 5 minutters observation og til sidst et 15-30 minutters langt interview med den pågældende respondent-gruppe. Både det korte og lange interview samt observationsforløbet blev gennemført med baggrund i en sammenhængende interview- og observationsguide. Interviewene blev gennemført som semi-strukturerede kvalitative interviews, hvor interviewguiden dannede den røde tråd i interviewet, men hvor emnerne blev struktureret på baggrund af samtalsens naturlige forløb.

Det første interview skulle danne grundlag for, om en undersøgelse med den eller de adspurgte overhovedet var relevant, hvilket blev afklaret ved at spørge, om gruppen havde en *smartphone*. Såfremt det blev opfyldt, og de/den adspurgte accepterede at deltage, aftaltes et mødested i parken for det længerevarende afsluttende interview. Dernæst fulgte en 5 minutters observation af gruppen, hvor personen eller gruppen forholdsvis ubemærket blev fulgt på kort afstand. Til sidst blev de overladt til dem selv og mindet om, at det lange interview ville finde sted efter nogle timer på et aftalt sted – når det passede ind i deres planer. Spørgsmålene var rettet mod at give en indsigt i deres oplevelse af app'en under besøget. Indledningsvist blev der spurgt ind til gruppens demografi, og der blev spurgt til, om eventuelle forventninger blev indfriet, hvor lang tid de anvendte app'en, og hvilken funktion, der henholdsvis blev anvendt mest og mindst. Desuden spurgtes der også til den overordnede oplevelse af app'en, navigationen i den, og om dens kernefunktion med ventetider fungerede prioriterende for rækkefølgen af de prøvede forlystelser. Ligeledes var irriterende elementer i app'ens funktioner i fokus, efterfulgt af spørgsmål om *push*-beskeder og deres eventuelle indflydelse på besøget. Slutteligt spurgtes der ind til, om app'en havde gjort besøgsoplevelsen bedre end tidligere besøg, hvorvidt gruppen havde forbedringsforslag til den, og endelig blev hver gruppe bedt om at give hver af følgende funktioner karakter på en skala fra 1-10, hvor 10 var bedst: "Ventetider & afstand"-featuren, del på facebook, *push*-beskeder, find vej (AR), kontakt og mobilsiden.

Den anden type *on location*-undersøgelse

Søndag d. 4. september 2011 gennemførtes en anden type *on location*-undersøgelse, der adskilte sig fra den første type. Forskellene bestod i, at observationsdelen i stedet for 5 minutter strakte sig over 2 timer, og den tilhørende interviewguide var revideret en smule i forhold til første runde *on location*-interviews for at sikre en dybere indsigt i gruppens brug af app'en. Bl.a. var der mere uddybende afsnit om de personlige oplevelser, og hvordan app'en fungerede socialt i hver gruppe. Der var tale om to specifikke grupper, der var hvervet til formålet. Dvs., at deltagelse var aftalt og klarlagt på forhånd. Den første gruppe var en børnefamilie, hvor forældrene var 35-40 år, og datteren var 6 år. Begge forældre havde erfaring med *smartphones* i det daglige og anvendte både en nyere HTC og en iPhone 4 under observationsforløbet. Den anden gruppe bestod af tre kvinder på 28-30 år og to mænd på 27 og 32 år. Grupperne havde ikke fået instruktion inden besøget udover viden om, at de skulle anvende app'en, observeres og interviewes. Gruppedeltagerne var ligeledes blevet bedt om at hente app'en på forhånd, hvilket ikke alle dog havde gjort. Dagen forløb på den måde, at deltagerne først blev briefet om fremgangsmåde og formål. Herefter blev grupperne observeret i et forløb på ca. to timer, hvor deltagerne gik rundt i parken. Efterfølgende gik grupperne rundt på egen hånd i et par timer, og endelig blev der gennemført to lange kvalitative gruppeinterviews. Spørgsmålene i de afsluttende interviews gik mere i dybden med de personlige oplevelser, og hvilken effekt app'en havde på det sociale aspekt i gruppen end de forrige kortere interviews i den første runde af *on location*-undersøgelser.

Telefoninterviews

Det tredje ben i undersøgelsesdesignet bestod af ca. 30 telefoninterviews, som blev foretaget umiddelbart efter sæsonen, dvs. i løbet af september 2011. Deltagerne i telefoninterviewene blev fundet via reklameplakater opsat i parken. Heraf fremgik det, at man kunne deltage i en konkurrence om et sæsonkort til næste sæson i parken, hvis man sendte sit mobilnummer og indvilligede i at deltage i et interview af ca. 12 minutters varighed. Der indløb ca. 72 tilkendegivelser om at medvirke i interviews, og ud af dette lykkedes det at gennemføre 31 fuldt ud. Interviewguiden til telefoninterviewene var en komprimeret version af de mere omfangsrige guides til de interviews, der blev gennemført *on location*, hvor struktur og temaer fra disse blev videreført for at sikre sammenligningsgrundlaget.

Hvad fortæller brugerundersøgelserne?

Som nævnt ovenfor blev der indsamlet empiri på forskellig vis. Først og fremmest i form af kvalitative data som en samlet observations- og interviewdel og ved telefoninterviews. På baggrund af denne viden kan det konkluderes, hvorvidt app'en fungerede som katalysator for et oplevelsesmæssigt bedre besøg i Fårup Sommerland som helhed, samt hvilke features brugerne fandt mest relevante og anvendte mest under besøget.

Nedenstående analyse vil med udgangspunkt i de forskellige brugerundersøgelser gennemgå nogle overordnede indtryk og temaer, som empirien har rejst i forhold til brugen af app'en og den måde, denne understøttede brugerens oplevelser i Fårup Sommerland.

Generelt har de forskellige spørgeskemaer og observationsguides været inddelt i nogle overordnede områder, herunder demografi, den overordnede oplevelse af app'en under besøget og brugsoplevelsen af app'en. Først vil vi redegøre for de overordnede indtryk og forventninger fra brugernes side i forhold til en *smartphone*-app til Fårup Sommerland. Dernæst vil vi med udgangspunkt i de demografiske data give bud på, hvem den faktiske målgruppe for app'en faktisk var, og reflektere over, hvilken betydning en gruppes geografiske tilhørsforhold (angivet som postnummer og/eller by) har haft af betydning for deres brug af app'en, fx AR-kortet. Efterfølgende behandles den overordnede oplevelse af app'en, altså hvordan og om den påvirkede besøgsoplevelsen som helhed, eventuelle problemer, indfrielse af forventninger og forbedringsforslag. Til sidst fremstilles den generelle tendens for brugen af app'en under besøget i form af en mere detaljeret analytisk undersøgelse heraf og i den sammenhæng også brugerens interaktion med den, samt hvorledes den påvirker sociale praksisser i gruppen.

Det første indtryk og den overordnede oplevelse

Vi vil her kort ridse op, hvilke faktorer, der lå til grund for den nævnte anvendte observationsmetode. Den umiddelbare brug efter den første åbning af Fårup-app'en vil være bestemmende for én af de mest betydende brugerbedømmelser af app'en. Tidsrummet for at fange brugeren er kort, eftersom bearbejdningen af sansestimulanser i denne første interaktion med applikationen foregår meget hurtigt og danner grundlag for de hurtigt efterfølgende emotioner og følelser, jf. oplevelsens struktur (Jantzen & Vetner, 2007, p. 213).



Figur 5: Den ene gruppe i den længerevarende undersøgelse anvender en HTC-telefon til AR-navigation

Således må det antages, at vurderingen af Fårup-app'en udgøres af ubevidste og derefter bevidste reaktioner på objektinteraktionen. Det er derfor væsentligt, at det første indtryk er positivt, og at de første features, der aktiveres, fungerer som de skal. Dette blev også bekræftet af flere af de interviewede brugere:

Brugere: "Når det ikke kan, dét det skal, så er vi væk."

Interviewer: "Så mister I interessen?"

Brugere: "Ja, fuldstændig. Så gider vi slet ikke bruge tid på det" (to piger).

Da Fårup-app'en var designet til at indgå i en helhedsoplevelse, er det værd at overveje, hvad dette vil sige i praksis. En helhedsoplevelse kan groft sagt opdeles i tre dele: før, under og efter kerneoplevelsen (her i forhold til app'en). Hver del kan forstås som et selvstændigt, ikke-finit tidsrum, der har en flydende overgang til næste del. Før kerneoplevelsen defineres som dét tidsrum, hvor forventningerne til kerneoplevelsen opbygges. Dette kunne igennem app'en teoretisk set gøres ved at give informationer om forlystelserne, indikere hvor mange gæster, der er den pågældende dag, hvilke events man kan se og være med i osv. Anden del er selve kerneoplevelsen, da det er her helhedsoplevelsen *peaker*. Forventningerne, den oplevende har gjort sig inden første interaktion med app'en, be- eller afkræftes i dette tidsrum – og egentlig i løbet af relativt kort tid, jf. førstehåndsindtrykket. Dette aspekt kunne app'en i teorien understøtte ved at give information om ventetid, aktuelle tilbud på mad og *merchandise*, vise vej via kortet, muliggøre deltagelse i *on location*-konkurrencer osv. Der er således tale om aspekter, som både er med til at give relevante informationer, men også features som er med til at give en rigere oplevelse ved besøget. Sidste del finder sted efter besøget i Fårup Sommerland og har karakter af tilbageblik på kerneoplevelsen. Denne fase vil app'en i princippet kunne understøtte ved at sende *push*-beskeder til gæsten, gøre opmærksom på nyheder, tilmelding til nyhedsbrev og generelt ved at opretholde kontakten til gæsten på forskellige relativt enkelte måder. Understøttelsen af den sidste fase var ikke for alvor udfoldet i app'en på undersøgelsestidspunktet bortset fra mulighed for at tilmelde sig nyhedsbrev samt en feature, hvor man fik en afskedshilsen, når man forlod området omkring Fårup Sommerland.

Brugerundersøgelserne viser generelt, at mange brugere havde store forventninger til app'en, når de fandt ud af, at den eksisterede. Dvs., at de allerede fra starten havde en forestilling om, at en app kunne være et nyttigt værktøj under deres besøg i parken, og at mange af de personer, der deltog

i undersøgelsen, formentlig har haft et vist kendskab til apps. Nogle brugere sammenlignede app'en direkte med apps, som de kendte fra andre attraktioner og forventede nogle af de samme funktioner og kvaliteter, som disse havde tilbudt dem. Det var tydeligt, at mange af brugerne brugte de første par minutter efter at have hentet app'en til at undersøge dens funktionaliteter. I denne korte fase (typisk et par minutter) var personen, som førte telefonen i et vist omfang mentalt distanceret fra den øvrige del af gruppen.

Når brugerne mere specifikt blev spurgt, hvilke forventninger de på forhånd havde til app'en, blev det typisk nævnt, at de havde forventninger til ventetidsfunktionen og AR-kortet, som også på forhånd var tænkt som de to mest centrale features i app'en. Og i evalueringen af disse funktioner blev det typisk nævnt, at ventetidsfunktionen indfrie forventninger, imens AR-kortet generelt skuffede pga. dets uoverskuelighed og mangel på reel topografi over parken. En ting er, at vejviseren kunne vise retning til en ønsket forlystelse, men det er jo ikke sikkert, at der lige er en sti eller vej, der går i den retning, og så er man i praksis lige vidt. Brugeren anerkendte dog typisk kortets potentiale, og hvad det i teorien kunne tilføre besøget, men i praksis fungerede det ikke særlig godt. Der var dog en observeret familie, som brugte AR-kortet til at finde informationer om spisemuligheder og efterfølgende brugte kortet til at finde ud af, hvordan de kunne komme dertil. Hvis de ikke havde haft app'en med AR-kortfunktionen, havde de været nødt til at gå rundt til de forskellige restauranter for at indsamle informationer om spisemulighederne. På denne måde havde app'en således også en effekt på de besøgendes bevægelses- og beslutningsmønstre i parken. Ligeledes blev det observeret, at et par familier besluttede, hvor de skulle spise pga. informationer og tilbud om mad, som blev *push'et* ud via app'en lige inden frokosttid.

Demografiens betydning for oplevelsen

Viden om demografien har hjulpet til at bestemme målgruppen for app'en, eftersom brugergruppens alder, køn, antal børn eller voksne i gruppen og hvilken by, de kom fra, alle har medvirket til at karakterisere den gruppe, den interviewede tilhørte. Angående betegnelsen 'gruppe' var den påtænkte målgruppe i forbindelse med udviklingen ifølge interviews med parkledelsen og ifølge os selv som deltagere i det team, der medvirken i udviklingsprocessen af applikationen, børnefamilier med børn i alderen 12-18 år. Generelt for de adspurgte respondenter var langt de fleste del af en børnefamilie eller en gruppe, hvor der var tilknyttet børn. Børnenes alder blev dog ikke oplyst i alle interviewene, og dermed kan målgruppen ikke fuldstændigt siges at stemme overens med den generelle tendens for de adspurgte.

Følgelig må app'en defineres som anvendelig til både par og øvrige besøgende uden børn, men vil selvfølgelig være anvendelig for børnefamiliers besøg i sommerlandet. De interviewede bor alle primært i Aalborg og ellers i Nordjylland, mens der kun var en enkelt familie fra Sjælland. Det er en interessant observation, da slutresultaterne med respondenter fra det øvrige Danmark kunne have taget sig anderledes ud i forhold til AR-featureen. Flertallet af de adspurgte gæster hyppigt Fårup Sommerland og kender derfor de forskellige ruter og stier i parken. Af den grund havde langt de fleste ikke anvendt AR-funktionen, men højst leget kortvarigt med den eller startet og lukket den ned igen. Havde de adspurgte boet mere jævnt fordelt over hele landet, var der således mindre sandsynligt, at de var godt kendte i parken.

Samlet set viser demografien, at gæsterne var godt kendte i Fårup Sommerland, og at det generelt var grunden til, at de ikke anvendte AR-kortet særligt meget. 14 ud af 20 anvendte ikke kortet. Én respondentgruppe opdagede det simpelthen ikke, en anden så det, men brugte det ikke, mens en fjerde benyttede kortet, men gjorde ikke brug af tekstindholdet, der var at finde som beskrivelse under hvert ikon. Af egen lyst testede sidstnævnte kortet i en række små forsøg, hvor hun foregav ikke at kende parken. En femte mente: "Det var uoverskueligt. Vi ville hellere have haft et kort set oppefra med en prik for vores lokation". Når så mange af de adspurgte gæster ikke anvendte kortet, kan man spørge sig selv, om kortet er overflødigt. De mange kommentarer, der var i forbindelse med interviewene og især i *on location*-undersøgelserne, viste som nævnt også, at der var problemer med kortets design, som gør, at det næppe bliver den helt store *killer app* i den form, det havde i sommeren 2011. Flere respondenter og observerede gæster ytrede utilfredshed med udformningen af kortet, idet det var meget vanskeligt at se de forskellige informationer på skærmen. Hvis alle funktioner var slået til på én gang, blev skærbilledet hurtigt overfyldt med informationsfelter, som det næsten var umuligt at orientere sig i. Herudover var der det problem, at kortfunktionen viste fugleflugtslinjen til de forskellige forlystelser, mens det langtfra var hver gang, at stierne til forlystelsen fulgte samme linje, hvilket naturligvis besværliggjorde navigationen. En af interviewpersonerne beskriver bl.a. problemet med "Find vej"-funktionen således:

""Find vej"-funktionen fungerer slet ikke til parken, for man kan ikke se, hvor stien går. Jeg tror mere, at det er den funktion i det hele taget, jeg ikke synes, er så god. Fordi fx i Fårup Sommerland så er alle stierne jo så krogede og sådan noget, så én ting er, at man i fugleflugtslinje kan se, at Rævens Hule ligger

den vej, men det hjælper ikke så meget, hvis man ikke kan se, hvor stien går.”

Endelig var der mange, der ikke intuitivt forstod, at hvert enkelt informationsfelt var *touch*-aktivt og ledte til yderligere information om de enkelte forlystelser. En problemstilling, som kunne løses med en simpel tekstinstruktion.

Den overordnede oplevelse

Her menes den oplevelse, der i gæsternes øjne vil være afgørende for brugen af app'en i forbindelse med et nyt besøg i parken. De forudgående forventninger til både app'en og dens funktion under besøget vil blive sat i forhold hertil, da det giver en indikation af, hvordan applikationen blev taget imod af gæsterne, og ikke mindst hjælper til identifikation af dens svagheder og styrker i den forbindelse.

For at en oplevelse kan betegnes som positiv og nydelsesfuld, er et af kravene, at eventuelle forudgående forventninger indfries. De interviewede spændte fra ikke at have nogen forventninger, fx på grund af manglende erfaring med *smartphones*, over at have få forventninger baseret på forskellige reklamer i parken, til at have meget høje forventninger. En interviewperson fortæller:

“Jeg har prøvet en lignende app i Disneyland og forventede det samme af Fårup-app'en. Det blev indfriet”.

En kvindelig interviewperson med høje forventninger erindrer:

“Jeg havde lidt høje forventninger til ventetidsfunktionen, men de blev ikke indfriet, fordi funktionen fungerede dårligt, og så den havde ingen effekt på besøget”.

Af de personer, der havde forventninger til ventetidsfunktionen, forventede seks sig meget af den, men kun halvdelen fik indfriet forventningerne. Dog bedømtes funktionen til at være meget anvendelig. Generelt fungerede den som et positivt modspil til respondenternes kritik af kortfunktionens manglende nedlukning af GPS-modtageren, der medførte, at batteriet hurtigt blev drænet. Som en af de adspurgte sagde om dette problem:

“Jeg har haft den flere forskellige gange ... Jeg har slettet den igen, fordi jeg synes, den var for tung, jeg synes den manglede

noget, der ligesom gjorde den værd at bruge igen. Den er ikke så brugbar, så derfor er den under middel”.

En anden mandlig interviewperson beskriver app'en således:

“Den har nogle gode funktioner, men den glemmer at slukke, når den lukkes ned [her mener han GPS, red.]. Jeg sletter den umiddelbart efter brug hver gang”.

En tredje mandlig interviewperson siger:

“Det var noget skrammel, fordi den ikke kunne lukke ned. Det var det primære problem, for app'en virker som sådan fint nok, men der er bare de der problemer med at lukke ned”.

Langt over halvdelen beskriver oplevelsen med applikationen som positiv, trods de to gennemgående problemer med kortets uoverskuelighed og den manglende nedlukning af GPS-modtageren.

Et venindepar på 13 havde en positiv oplevelse af app'en: “Rigtig god, for app'en var mere præcis end infotavlerne i parken angående kø-tider”. Desuden anbefalede en mand app'en til andre. Udover at den er “sjov at prøve” og “man slipper for de lange køer”, som et par respondenter nævner, mener to andre, at app'en ikke imponerede:

“Men ventetiderne fungerer fint. Jeg savner info om restaurationer og teater. Den er driftssikker, men alligevel en tynd kop the”

“Den er god, men den virker stadig, som om den er på første stadie. App'en crashede et par gange og var meget træg til at starte op efterfølgende”.

Sådanne kedelige oplevelser skal naturligvis undgås, men med det store antal positive tilbagemeldinger fra brugerne taget i betragtning må app'en beskrives som rigtig god til at understøtte gæsternes kerneoplevelse. Forløbet i projektet har sammen med de empiriske tilbagemeldinger også klargjort, at der rent teknisk var forskel på, hvordan app'en fungerede på forskellige tekniske platforme. Det er således en klar tendens, at den har fungeret bedre på Apples iOS-plattform end på Android-plattformen. Vi har ikke spurgt ind til, hvilken telefon de forskellige respondenter havde, men man kan forestille sig, at mange af de mere utilfredse har haft en Android-baseret *smartphone*,

da den i vores egne tests var væsentligt mere træg og oftere *crashede* på denne platform end på iOS-plattformen. Problemet med ikke at slukke GPS'en har dog mere eller mindre været det samme på begge platforme. Dette understreger, at der i forhold til udvikling og implementering af mobile service- og underholdningsprodukter er mange praktiske og teknologiske udfordringer, der skal tages i betragtning, inden man når frem til et velfungerende og teknologisk sømløst produkt.

Brugsoplevelsen af app'en under besøget

Interviewpersonernes anvendelse af app'en var forholdsvist begrænset. Den strakte sig fra slet ikke at blive anvendt til at blive anvendt i op til en time og hos en enkelt i løbet af hele dagen. Gennemsnitsligt var der tale om ca. 10 minutters brug, hvilket kan skyldes, at de adspurgte ofte kom i parken, og dermed enten ikke havde brug for app'ens information, eller fordi de blot var nysgerrige på app'ens funktioner i starten. Når applikationen blev anvendt, var den mest populære funktion utvetydigt ventetiderne, som gæsterne oftest tjekkede i køer og ellers mellem forlystelserne. De øvrige funktioner blev alle anvendt i mindre grad. Kun én familie brugte AR-kortet til at finde rundt og lede efter spisesteder, mens to andre brugere gjorde brug af muligheden for at *checke-in* på Facebook. Derudover anvendte to tredjedele af de adspurgte ikke tekstindholdet, der var tilgængeligt ved et tryk på ikonerne på AR-skærmen. Med det får man mulighed for at få yderligere informationer om en forlystelse såsom Falkens højeste hastighed og så videre. Grunden til den manglende brug var højst sandsynlig, at AR-funktionen virkede for uoverskuelig, og fordi den ekstra funktion ikke blev opdaget.

På app'ens forside var det også muligt at få yderligere informationer om de 7 hovedforlystelser, som det var muligt at få ventetidsoplysninger om. Ved at trykke på feltet om ventetid omkring fx Mine-Expressen blev man ledt videre til en beskrivelse af turen i Mine-Expressen suppleret med faktaoplysninger om forlystelsen, såsom højde, længde, byggeår osv. Her var der desuden et link, som ledte videre til "Find vej"-funktionen i AR-kortet. Der spurgtes ikke eksplicit ind til alle de forskellige interaktionsmuligheder, der var mellem app'en og brugeren i forhold til den lagte informationsarkitektur, men da mulighederne for at få uddybet information om forlystelserne via ventetidsfunktionen ikke blev omtalt i interviewene, antager vi, at denne funktionalitet heller ikke blev brugt. Dette kan bl.a. skyldes, at brugeren simpelt hen ikke opdagede, at ventetidsfelterne havde denne underliggende funktion, hvilket igen kan skyldes den brugs kontekst, app'en anvendes i. For de fleste er Fårup Sommerland ikke et sted, hvor der bruges tid til at udforske app'ens funktioner og muligheder udover det mest åbenlyse. Selve besø-

get og de mange forlystelsesmuligheder er trods alt i centrum for besøget. Selvom enkelte bruger tid på at finde ud af, hvordan app'en fungerer i starten af forløbet og også eksperimenterer lidt undervejs – hvilket bekræftes flere steder i observationsforløbene – betyder det, at funktioner og *touch*-muligheder så vidt muligt bør være indlysende og selvforklarende. Herudover mente stort set alle, at app'ens layout var rigtig flot og nemt at navigere i, hvilket må siges at være positivt og kan karakteriseres som et andet væsentligt udgangspunkt for videre udforskning og anvendelse og dermed understøttelse af den samlede oplevelse ved besøget.

I forhold til prioriteringen af prøvede forlystelser havde app'en for langt de fleste familier en betydning for rækkefølgen. Her gik børnene "efter dem, der var kortest ventetid på", og app'en anvendtes ofte i køer, for at familien kunne udnytte tiden og planlægge hvilken forlystelse, der skulle prøves efterfølgende.

En typisk situation, hvor app'en blev anvendt, var, når man stod i kø til en af de store forlystelser. Ventetiden kunne her bruges på at diskutere, hvor man skulle gå hen efterfølgende. Men tiden blev via app'en også brugt på at undersøge, hvad parken ellers havde at tilbyde eller simpelthen at gå ud af app'en og lige tjekke nettet eller beskeder, nu telefonen alligevel var taget frem. En familie forklarer:

"Det var fedt at have muligheden for at søge information og lige tjekke Facebook, når man stod og ventede i køen. Vi kunne også bruge app'en til at planlægge næste del af besøget og finde ud af, hvor vi skulle gå hen bagefter. På den måde gav app'en også lidt underholdning imens vi stod i køen."

Når app'en skulle bruges, blev den oftest anvendt af ejeren af den pågældende telefon, hvorpå den var installeret. Ejeren kunne så give informationerne videre til de øvrige gruppemedlemmer. I de grupper, der blev observeret i forløbene, var brugerne af telefonerne typisk de voksne i gruppen og af disse oftest faderen (omend dette ikke var en entydig tendens). Den voksne bruger ville så kommunikere information om ventetid videre til resten af gruppen. Dette var dog nok også fordi mange af børnene i de observerede grupper var mindre børn, som ikke selv ejede en *smartphone*. Dette afholdt dem dog ikke fra at være de egentlige brugere af Fårup-app'en. Som en kvinde forklarer:

"Jeg var den primære bruger af telefonen, men børnene kom tit og spurgte mig: "Mor – hvor lang ventetid er der på Flager-

musen og Falken osv.” De var ret hurtige om at lære, at vi lige kunne tjekke ventetiden de forskellige steder.”

Omkring halvdelen af de interviewede anvendte ikke applikationen som en tilføjelse til parkens øvrige informationer, mens den øvrige halvdel mente, at informationerne fra begge steder ”går fint hånd i hånd”. En af de adspurgte svarer:

”Efter at den app er kommet, kigger vi slet ikke på det andet. Den indeholder alle de informationer, som er andre steder. Den indeholder alt det, man har brug for at vide.”

Man kan således sige, at app'en var med til ændre denne gruppes adfærd i forhold til at orientere sig i parken og til at tilegne sig information om de forskellige forlystelsestilbud og spisesteder mv. App'en kan derfor vise sig at blive et magtfuldt redskab til fremover at distribuere information og oplysninger i parken samt til at etablere et direkte kommunikationsredskab mellem parken og dens gæster.

Angående irriterende elementer i applikationen oplevede stort set ingen adspurgte sådanne, selvom enkelte påpegede, at ventetiderne ikke var helt



Figur 6: Brugen af mobile medier har potentiale til gradvist at ændre vores måde at hente information og interagere med hinanden i forlystelsesparker

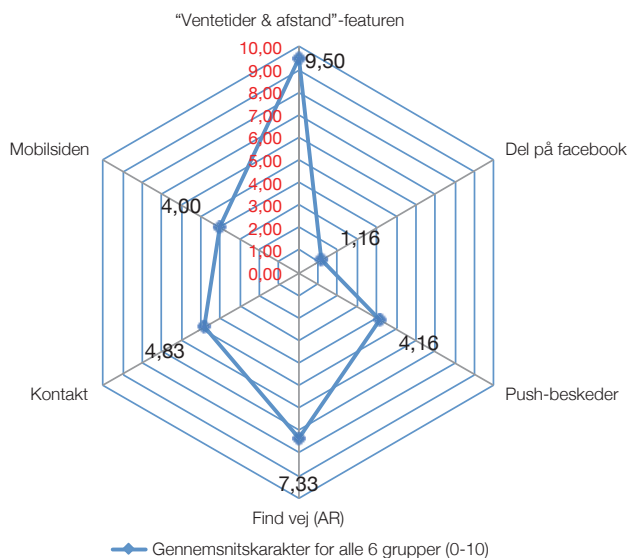
korrekte og derfor kunne have en indflydelse på helhedsoplevelsen. I den forbindelse nævner en af de interviewede, at Lynet var angivet som lukket, trods dét, at den faktisk kørte, og at app'en på et senere tidspunkt oplyste, at køen var på 5 minutter, selvom den reelt var på 15. Og som før nævnt virkede "Find vej"-funktionen forvirrende og utilstrækkelig for mange af brugerne.

Gennemgående for alle adspurgte var applikationens manglende nedlukning af GPS-signalet en faktor, der resulterede i, at de besøgende blev irriterede over, at telefonen blev drænet for strøm på meget kort tid. Enkelte valgte simpelt hen at slette applikationen for hver gang, den blev brugt. Således er det klart, at for nogle besøgende vil sådanne designvalg eller andre irriterende elementer i have en negativ indflydelse på besøgsoplevelsens kvalitet – og ultimativt resultere i, at app'en droppes.

Evaluering af app'en

I de forskellige interviews blev interviewpersonerne som nævnt bedt om at evaluere de forskellige features i app'en fra 1-10, hvor 10 skulle forstås som

Radardiagram over gennemsnittet for app'ens hoved features 1



Figur 7: I et radardiagram skal arealet for resultaterne (her: figuren dannet af de blå streger) helst stemme overens med diagrammets areal, for at der kan være tale om en høj samlet kvalitet. Værdierne (de røde tal) for hver kategori (her: feature) er vist langs en separat akse, der starter i midten af diagrammet og slutter på den ydre ring

bedst i forhold til at give den bedste oplevelse og give mest mening under besøget. Resultatet af denne 'karaktergivning' er repræsenteret i et radardiagram, fordi et sådant kan illustrere styrker og svagheder ved Fårup-app'en set fra brugernes perspektiv. Diagrammet med udgangspunkt i dataene kan ses i Figur 7.

Denne evaluering støtter således meget godt op om de kvalitative resultater i undersøgelsen, der også viser ventetidsfunktionen, som den mest anvendte og nyttige feature i app'en. Bemærkelsesværdigt er det dog her, at AR-kortet scorer højere, end man skulle tro på baggrund af de øvrige kvalitative undersøgelser. Det er væsentligt i forhold til forståelsen af de enkelte bedømmelser at klargøre, at der ikke alene er tale om bedømmelse af den enkelte funktionalitet, men i ligeså høj grad om vurdering af relevansen af den enkelte feature i forhold til det besøg, brugeren lige havde oplevet.

Afrunding

Fårup-app'en har uden tvivl været en succes og et spændende og innovativt nyt indslag for gæsterne i Fårup Sommerland. I overvejende grad var der stor tilfredshed med app'en, og de problemstillinger og irritationspunkter, der nævnes, var primært af teknisk karakter og delvist også af designmæssig karakter. Fx i forhold til kortet, som ikke var målfast eller afstemt med den faktiske fysiske kontekst, således at det blev uoverskueligt, GPS'en der ikke slog fra, samt det at den *chrashede* på visse telefoner. Alt sammen forhold, der kan rettes til næste version med udgangspunkt i de erfaringer, som undersøgelserne i MoOZ-projektet har genereret. I den version, der udkom til sæsonen 2012, var kortet fx lavet i to versioner, så man også havde mulighed for at følge de faktiske stier rundt i parken. Den integrerede version af det tegnede kort over parken og GPS-positionering har der dog endnu ikke været økonomi til at udvikle.

Generelt blev det vel modtaget, at man havde mulighed for at se ventetiderne ved de forskellige større forlystelser, hvilket uden tvivl er et aspekt, som Fårup Sommerland kan arbejde videre med. Det drejer sig bl.a. om at identificere, hvad brugerens behov og ønsker er og samtidig finde ud af, hvordan dette problem tilnærmes og løses på den mest hensigtsmæssige måde.

I undersøgelsen så vi også kimen til, at digitale, mobile medier har potentialet til at ændre besøgendes adfærd og bevægelsesmønstre i forlystelsesparker. Et forhold, ledelsen af forlystelsesparker og designerne af forlystelsesparker bør være opmærksomme på fremover, efterhånden som mobile apps og andre digitale medier bliver mere udbredte hos den almindelige besøgende. Det kan have stor betydning for, hvordan man skal lave infrastruktural

ren, lægge servicetilbuddene og de forskellige forlystelser i forhold til hinanden osv. Apps og mobile oplevelsesmedier kan således være med til at omforme vores opfattelser af og adfærd i forlystelsesparken.

Noter

- 1 Se mere om brugsmønstre for mobiltelefoner og mobiltelefonens udbredelse i forskellige brugergrupper i artiklen "Signalement af den mobile (for)bruger" (Jensen, 2014) i denne antologi.
- 2 For lignende overvejelser omkring valg af teknologi og tilgængelighed i forhold til brugergruppen, se artiklen "Noorhjem" (Østergaard, 2014) i denne antologi.
- 3 Mobilsitet blev udviklet under 'før, under og efter besøget'-delen af MoOZ-projektet.
- 4 Ifølge Wikipedia (opslag 3.1.2012) kan API defineres på følgende måde: Application Programming Interface, forkortet API, er en softwaregrænseflade, der tillader et stykke software at interagere med andet software. Et API er implementeret i applikationer (programmer), programbiblioteker og styresystemer. Et typisk eksempel på dette er, når applikationer 'taler' med styresystemet for at åbne en fil, hvorefter styresystemet på programmets vegne vil indlæse filen fra, eksempelvis, en harddisk.

Litteratur

- Jantzen, Christian, & Michael Vetner (2007). Design for en affektiv Økonomi. In C. Jantzen & T.A. Rasmussen (Eds.), *Oplevelsesøkonomi. Vinkler på forbrug*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Jens F. (2014). Signalement af den mobile (for)bruger. In Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kvale, Steinar (1997). *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Østergaard, Claus Møller (2014). Noorhjem – erfaringer og brugeroplevelser. In Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

6.5 SKALLERUP KLIT FERICENTERS SMS-SERVICE

På de efterfølgende sider indgår ovennævnte artikel publiceret i *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014). De kommende sider er derfor holdt i originaltitlens format.

Skallerup Klit Feriecenters SMS-service¹

Jesper Christensen & Søren Graakjær Smed

Skallerup Klit Feriecenter lancerede sommeren 2011 en SMS-service i samarbejde med ApEx i regi af MoOZ-projektet. En service, der skulle supplere de eksisterende informationskanaler og tilbyde gæsterne aktuel information om bl.a. aktiviteter, ledige pladser på aktiviteter, nyheder, tilbud og lignende. Servicen var en del af tredje fase af MoOZ-projektet, hvor fokus var på løsninger, som var individuelt tilpasset de enkelte attraktioners behov og specifikke udfordringer og potentialer. Se mere om projektets forskellige faser i artiklen "Om MoOZ-projektet" (Jensen, 2014). Tanken med SMS-aktivitets-servicen var at møde gæsterne, der hvor de var, med relevant information, som kunne gøre planlægningen af deres ophold lettere og samlet set højne oplevelsen af ferieopholdet. ApEx undersøgte i samarbejde med Skallerup Klit Feriecenter brugen af SMS-servicen, og denne artikel vil både præsentere disse resultater og beskrive SMS-servicen i detaljer.

Motivation for servicen og de teknologiske overvejelser bag

Indledningsvist i forløbet blev det diskuteret, hvorvidt den optimale teknologiske platform for en aktivitetsservice via mobile platforme ville være en SMS-baseret løsning. På tidspunktet for projektets gennemførelse var app-formatet og -teknologien under hastig udvikling og kunne måske have været et alternativ til en SMS-løsning. Valget faldt dog på en SMS-løsning på baggrund af muligheden for at lave en så simpel løsning som muligt, som kunne

nå så mange gæster som muligt og som samtidig bedst og enklest ville kunne integreres med den eksisterende teknologi. SMS virker også i områder med lav eller ingen datadækning, ligesom teknologien typisk gør opmærksom på sig selv på en anden måde end app-baserede informationer.²

Skallerup Klit Feriecenter havde allerede på tidspunktet for delprojektets opstart udviklet og implementeret et aktivitetsbookingsystem, som automatisk holdt styr på, hvor mange ledige pladser, der var til de forskellige aktiviteter på de enkelte dage. Dette system blev opdateret af medarbejdere fra de enkelte afdelinger og af centrets gæster via deres løbende bookinger. Applikationens primære formål var således automatisk at informere gæster om ledig kapacitet på allerede programsatte aktiviteter samt oplyse om nye aktiviteter indenfor den periode, hvor gæsten var *inhouse*.

Det tænkte forløb for SMS-aktivitetsservicen så på idéniveauet således ud:

- Gæsterne bookede et ophold via Skallerup Klit Feriecenters hjemmeside. Ved booking kunne de tilmelde sig SMS-servicen og definere, hvornår de ankom til, og hvornår de ville forlade feriecentret. I den givne periode ville de modtage SMS-beskeder om ledige aktiviteter.
 - Hvis gæsterne ikke tilmeldte sig SMS-servicen ved booking, kunne de i stedet gøre det ved *touchscreen*-informationsstandere, der var opstillet forskellige steder i feriecentret. Derudover kunne gæsterne tilmelde sig via hjemmesiden www.gæstenet.dk
- I besøgsperioden ville gæsterne 1-2 gange dagligt modtage beskeder, hvori der stod, hvilke aktiviteter/hold, der var ledige pladser på. Beskederne udsendtes automatisk, og indholdet/de udvalgte aktiviteter blev automatisk udvalgt af systemet på baggrund af en række automatiske og manuelt definerede kriterier. I beskeden blev det ikke angivet, hvor mange ledige pladser, der var på en given aktivitet – det fremgik udelukkende, at der var ledige pladser (se mere nedenfor).
- Ved tilmelding skulle gæsterne ligeledes spørges om, hvorvidt de ønskede at modtage SMS-nyhedsbrev efter deres ophold på Skallerup Klit Feriecenter. Hvis de ikke bekræftede tilbuddet om at modtage SMS-nyhedsbreve efterfølgende, stoppede systemet automatisk med at sende SMS-beskeder til gæsten, når gæstens ophold udløb (som defineret ved booking).

Ved at trække oplysninger fra Skallerup Klit Feriecenters bookingsystem og samtidig oprette en side, hvor gæster selv kunne tilmelde sig, kunne man generere en liste af modtagere, hvortil der automatisk 1-2 gange dagligt blev sendt en SMS. Tidspunktet for og frekvensen af SMS-beskederne skulle

håndteres via et administrationsmodul, der blev udviklet i forbindelse med projektet, som Skallerup Klit Feriecenters udvalgte medarbejdere og systemansvarlige skulle have adgang til. Indholdet i SMS-beskeden skulle kunne administreres ud fra en række kriterier, som bl.a. var knyttet til afdeling og/eller den enkelte aktivitet ud fra de data, der ville være tilgængelige fra diverse aktivitetsdatabaser.

Fx blev løsningen udviklet sådan, at Skallerup Klit Feriecenter kunne administrere om afdelingen Team Aktiv skulle inkluderes i SMS'en, om aktiviteten "Bolchekogning" i denne afdeling skulle medtages, og hvor mange ledige pladser, der skulle være på aktiviteten "Bolchekogning", før den kom med. Hver afdeling kunne endvidere påføre en generel tekst, der altid kom med, uanset om der var ledig kapacitet eller ej, og såfremt afdelingen selvfølgelig var markeret af brugeren til at skulle medtages i SMS'en.

Udover aktivitetslisten var det som nævnt også muligt at opsætte og sende en SMS til modtagerlisten udenom den automatiserede del, fx med besked om at "Nu kælder koen på Klithusegaarden". Straks-nyhedstjenesten blev styret via det administrationsmodul, der var blevet udviklet til løsningen, og nyheden skulle således publiceres af en af de ansvarlige medarbejdere med adgang til systemet. I administrationsmodulet kunne der ligeledes ændres på de forskellige kriterier for, hvor mange aktiviteter, der skulle medtages i hver SMS, og hvor mange ledige pladser, der skulle til for, at en aktivitet blev medtaget m.m.

Løsningen blev således konceptualiseret og udviklet med udgangspunkt i at give gæsterne en mobilbaseret service, som ville kunne give en bedre oplevelse under opholdet, og som kunne udvikles og implementeres på en måde, så den byggede videre på den eksisterende IT-infrastruktur og på denne måde ville indgå i et automatiseret dataflow og dermed ikke kræve ekstra personaleresurser til vedligehold og opdatering. Organisationsmæssigt var ansvaret for udviklingen placeret ved marketingsafdelingen, men løsningens succes var selvsagt også afhængig af bidrag fra de forskellige aktivitetsafdelinger mv.

Beskrivelse af servicen

Skallerup Klit Feriecenters aktivitets-SMS-service kunne således på undersøgelsestidspunktet inddeles i to overordnede services. Den primære service bestod af en aktivitets-SMS, der siden sommeren 2011 udsendte to daglige SMS-beskeder om ledige pladser på aktiviteter, info om *wellness*-centeret Romulus, nyt fra ridecenteret Klithusegaarden og Emils Snittehus, tilbud fra restaurant, irsk pub og bowlingcenter samt øvrige aktiviteter, såsom

badminton, tennis og cykeludlejning. Denne service var således primært relevant, mens gæsterne befandt sig på Skallerup Klit Feriecenter. Udover den primære aktivitets-SMS havde gæsterne på centeret ligeledes haft mulighed for at tilmelde sig et SMS-nyhedsbrev, der periodisk skulle udsende information, nyheder og tilbud fra centeret. Det kunne fx være nyheder om nye forlystelser eller spændende hændelser på Skallerup Klit Feriecenter, og det kunne naturligvis være kampagnepriser på ferieophold eller information om spændende events, som kunne trække gæster til feriecentret. Dette skulle således primært ses som en service, der fungerede efter gæstens ophold var afsluttet, og som kunne være med til at opretholde en kommunikationsrelation med gæsterne. I forhold til den sidste service var det væsentlig at få *permission* til at udsende SMS-nyheder til gæsterne efter, at de havde afsluttet deres besøg på Skallerup Klit Feriecenter, hvilket potentielt set ville være en stærk direkte markedsføringskanal.

Tilmeldingsprocedure

Tilmeldingen til den ene eller begge af disse services foregik via Skallerup Klit Feriecenters hjemmeside, der kunne afvikles på enten computer, tablet, *smartphone* eller infostanderne i centeret. Alle kunne tilmelde sig servicen, hvorved personer udenfor centeret også havde mulighed for at smugkigge på indholdet af servicen, inden deres ophold blev påbegyndt. Aktivitets-SMS-beskederne var dog tiltænkt gæster på centeret, hvorfor en essentiel funktion

ved tilmeldingen var angivelsen af en ankomst- og afrejsedato, der gjorde det muligt for SMS-systemet at begrænse udsendelsen af daglige SMS'er til de dage, gæstens ferieophold varede. Det var centralt, at gæsten ved tilmeldingen skulle angive, om denne ønskede at modtage både aktivitets-SMS'en og SMS-nyhedsbrevet. Begge services skulle der manuelt klikkes ja eller nej til under tilmeldingen – se Figur 1.

Vælg ferieperiode

Ankomst:

Afrejse:

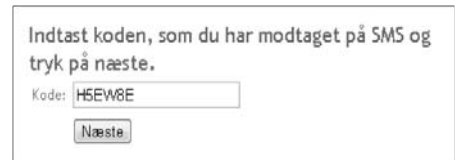
Aktivitet SMS: ☒ Ja ☐ Nej
 (under ferieopholdet) Ved tilmelding til vores aktivitets SMS, siger du ja til at modtage information om aktiviteter i Skallerup Klit via SMS i den periode du har angivet ovenfor. Du kan altid afmelde dig ved at sende EVENT STOP til 1220.

Nyheds SMS: ☐ Ja ☒ Nej
 Ved tilmelding til vores SMS nyhedsbrev, siger du ja til også fremover at modtage information, tilbud og nyheder fra Skallerup Klit via SMS. Du kan altid afmelde dig ved at sende NEWS STOP til 1220.

Figur 1: Et af de tre moduler gæsten mødte ved tilmeldingsproceduren

Servicen ophørte dermed automatisk, når gæstens ophold var afsluttet, men der var også mulighed for til hver en tid at afmelde servicen ved afsendelse af en specifik afmeldingskode til systemet via SMS.

I løbet af tilmeldingen modtog gæsten en unik bekræftelseskode via SMS, som så skulle indtastes i tilmeldingsmodulet som vist i Figur 2. Dette fungerede som en sikkerhedsmekanisme, således at systemet ikke kunne udnyttes – fx ved indtastning af andre personers telefonnumre.



Figur 2: Ved tilmeldingen til SMS-servicen modtog gæsten en bekræftelseskode

Aktivitets-SMS

Ved påbegyndelsen af opholdet på centeret modtog gæsten således to daglige aktivitets-SMS'er, der tog udgangspunkt i ledige aktiviteter, men som ligeledes dækkede en lang række af dagens øvrige tilbud fra centeret (som tidligere beskrevet). Se Figur 3 næste side.

Frekvensen af disse SMS'er blev fra december 2011 ændret til én SMS dagligt, men alle deltagerne i vores undersøgelser modtog under deres ophold to daglige SMS'er. Samtlige aktivitets-SMS'er var opbygget efter den samme skabelon og blev udsendt automatisk kl. 9.00 og kl. 12.00. SMS'en kl. 9.00 adskilte sig dog en smule ved at hilse gæsten "Godmorgen". Indholdet i SMS'en hentede systemet som nævnt fra en database over ledige pladser m.v., der automatisk modtog dataene, hvis antallet af ledige pladser var over et forudbestemt antal (fx 2 eller 4 pladser). De forskellige, faste temaer i SMS-skabelonen bredte sig over en lang række aktiviteter i feriecenterets portefølje og havde til formål at appellere til hele børnefamilien med aktiviteter såsom Team Aktiv og til voksne med aktiviteter som Romulus.

Straks-SMS

I SMS-systemet til udsendelse af aktivitets-SMS var der for feriecenterets ansatte ligeledes indbygget en mulighed for at udsende en Straks-SMS i tilfælde af aktuelle 'her-og-nu'-nyheder, events og lignende. Dette system var tiltænkt brug i tilfælde af pludselige, uforudsete eller sensationelle begivenheder, der kunne have interesse for en større del af feriecenterets gæster. Disse SMS'er skulle manuelt indtastes og sendes ud af feriecenterets ansatte. Personer der havde tilmeldt sig aktivitets-SMS, ville også modtage disse meddelelser. Et godt eksempel på en sådan SMS kunne være: "Nu kælder koen på Klithusegaarden". Se Figur 4 næste side.



Figur 3: Eksempel på en aktivitets-SMS

Figur 4: Fiktivt eksempel på en Straks-SMS fra Skallerup Klit Feriecenter

1220: Skallerup Klits Straks-SMS

Nu kælder koen på Klithusegaarden!
Kig forbi og se det lille nye medlem af flokken.

Mvh Skallerup Klit

(afm: EVENT STOP til 1220)

Nyheds-SMS

Som tidligere nævnt havde gæsterne ligeledes mulighed for at tilmelde sig en Nyheds-SMS, der primært fungerede efter opholdet, hvor gæsten periodisk modtog nyheder, tilbud og informationer fra feriecenteret. Indholdet havde til formål at fastholde interessen hos de besøgende og motivere dem til at vende tilbage til centeret. Som det var tilfældet med Straks-SMS, skulle disse SMS'er ligeledes udfyldes manuelt af personalet og kunne fx bestå af kampagner, lokkende tilbud, nye tiltag eller blot en "hvad er nyt på Skallerup Klit Feriecenter". Et fiktivt eksempel på en sådan SMS-besked kunne være 'som angivet i Figur 5.'

Figur 5: Fiktivt eksempel på en Straks-SMS fra Skallerup Klit Feriecenter

Nyheds-SMS'en kunne betragtes som et mobilt supplement til Skallerup Klit Feriecenters "Skallerup Posten", der allerede udsendte tilbud og nyheder til gæsterne via e-mail – se bl.a. Figur 6.

1220: Skallerup Klits Nyheds-SMS

Kære tidligere gæst

Du modtager denne SMS, fordi du har sagt ja til at modtage Nyheds-SMS'er fra Skallerup Klit.

Stamkunde-fordele:
Vi savner jer på centeret. Som et særligt tilbud til alle vores stamkunder tilbyder vi jer hermed 500 kr. i rabat på alle ferieophold i uge 27.

Siden sidst:
Klithusegaarden har fået et nyt kuld kaninunger og har derfor udvidet kaninområdet med yderligere plads og nyt legetøj.

Lige nu:
Centeret oplever dejlig solskin med 18 grader ude – perfekt til en kop kaffe og en afslappende hyggesnak, mens vandlandet har sine faste, tropiske 27 grader. Brug for en slapper – Kig forbi!

Mvh Skallerup Klit

(afm: NYHED STOP til 1220)



Figur 6: Skallerup Posten

Brugerundersøgelser – metode

På linje med de øvrige delprojekter i tredje fase af MoOZ-projektet blev selve udviklingen og implementeringen af SMS-løsningen fulgt af en brugerundersøgelse, hvor effekt og oplevelsespotentiale i løsningen blev efterprøvet. Formålet med at lave brugerundersøgelsen af Skallerup Klit Feriecenters SMS-service var at undersøge, hvordan gæsterne havde oplevet servicen, hvad de synes, de havde fået ud af den, samt hvordan de oplevede servicen i forhold til deres forventninger om ferieafslapning og dét at få maksimalt indhold i ferien uden at føle sig stresset. For at evaluere den beskrevne SMS-service var det først og fremmest nødvendigt at opstille en model for indsamling af brugerdata. Der blev benyttet to primære dataindsamlingsmetoder, der komplementerede hinanden i relation til de særegne omstændigheder, der omgav brugen af SMS-servicen. Primært måtte der tages hensyn til, at der ikke kunne planlægges dataindsamling i forhold til strømmen af nye tilmeldinger til servicen, da gæsterne kunne tilmelde sig på tilfældige tidspunkter via mange forskellige kanaler (i receptionen, på nettet osv.). Samtidigt var det essentielt, at deltagerne i studierne havde prøvet servicen over en tilstrækkelig lang periode (dvs. mindst 3-4 dage), som var i overensstemmelse med de ophold, gæster på Skallerup Klit Feriecenter typisk har. Blev dataindsamlingen fx kun foretaget ved tilmeldingen eller dagen efter, ville den ikke kunne evaluere servicen på tilstrækkelig vis. For at imødekomme disse betingelser besluttedes det at benytte telefoninterviews som den primære kilde til empiri, da disse let og bekvemt kunne udføres efter endt besøg ved centeret. Rekrutteringen skete i denne forbindelse ved at udsende konkurrence-SMS'er til de gæster, der indtil undersøgelsestidspunktet 1. november 2011 havde tilmeldt sig SMS-servicen. Følgende SMS blev ved denne lejlighed sendt ud til de numre, der på det pågældende tidspunkt var registreret i systemet:

“Hej!

Du har tidligere brugt Skallerup Klit Feriecenters nye SMS-aktivitetsservice. Sammen med ApEx ved Aalborg Universitet er vi ved at undersøge, hvad vores gæster synes om tjenesten, og vi har brug for din hjælp. Send teksten JA Skallerup til XXXX XXXX (det koster almindelig SMS-takst), hvis du vil deltage i undersøgelsen. Du vil efterfølgende blive ringet op og interviewet i 5 min. Så er du med i konkurrencen om et gavekort på entre for 4 pers. til vandland eller legeland i Skallerup Klit Feriecenter. Alle der svarer JA Skallerup er med i

konkurrencen, men det er ikke sikkert, at alle bliver ringet op.
 Vinderen får direkte besked pr. SMS.
 Mvh Skallerup Klit"

Ved at sige ja til at deltage i et interview fik gæsterne mulighed for at vinde gratis adgang til Skallerup Klit Feriecenters badeland eller legeland. Blandt de gæster, der indvilligede i et interview, blev der foretaget 15 telefoninterviews af omtrent 12 minutters længde – enkelte dog over 20 minutter. Interviewene blev foretaget som semistrukturerede forskningsinterviews (Kvale, 1997), hvor interviewerens fulgte en på forhånd udarbejdet interviewguide, men hvor samtalerne kunne udvikle sig i dialog mellem interviewer og interviewperson for sidenhen at vende tilbage til interviewguiden. Interviewguiden var opdelt i to sektioner. Den første sektion fokuserede på tilmeldingsproceduren, forventninger til tjenesten ved tilmelding og kortlagde samtidig respondentens mest generelle demografiske oplysninger. Den anden sektion fokuserede på selve brugen af tjenesten og erfaringerne hermed.

Som supplement til disse interviews blev der foretaget en række observationer i centret inklusiv kortere interviews, der udelukkende dækkede tilmeldingsproceduren. Til disse observationsforløb var der ligeledes udviklet en observationsguide, som sikrede et fokus i de ting, der blev observeret på. Denne *on location*-del af dataindsamlingen blev foretaget af tre personer i løbet af én hel dag på feriecenteret, hvor der blev gennemført observationer ved de tidligere omtalte *touchscreen*-infostandere i centret, hvorfra gæsterne

On location dataindsamling		Off location dataindsamling	
Observation af gæster, der benytter infostandere og/eller tilmelder sig servicen – fokus på adfærd, reaktioner, demografi osv. (62 observerede grupper)		Semistrukturerede telefoninterviews med udgangspunkt i temaer som: demografi, tilmeldingsprocedure, forventninger til servicen, brugen af servicen og forslag til forbedringer. Disse interviews blev foretaget over fire dage og havde en længde på mellem 10 og 20 minutter per interview (15 interviews)	
Korte interviews om tilmeldingsproceduren – fokus på det visuelle design, forventninger, oplevelsen osv. (2 interviews)			

Figur 7: Undersøgellesdesign for Skallerup Klit Feriecenter SMS-service

kunne tilmelde sig SMS-servicen. *Off location*-dataindsamlingen (dvs. telefoninterviews) blev foretaget af én person og strakte sig over fire dage.

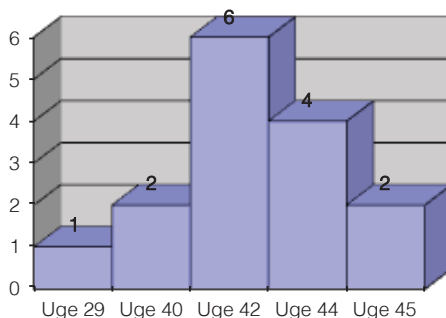
Erfaringer fra undersøgelser af Skallerup Kilts SMS-service

Gennemførelsen af observationer, korte interviews og telefoninterviews resulterede i en lang række data og erfaringer, hvoraf de væsentligste vil blive præsenteret nedenfor. *On location*-dataindsamlingerne dækker primært over gæsternes adfærd ved og med infostandere før tilmeldingen, men bidrager også med erfaringer fra de gæster, der ikke prøvede servicen. *Off location*-dataindsamlingen dækker derimod hele oplevelsen af servicen, men omhandler i sagens natur kun de gæster, der prøvede servicen og accepterede at deltage i et telefoninterview. Det er primært disse telefoninterviews, der ligger til grund for resultaterne. Analysen nedenfor præsenterer en række af de mest centrale temaer fra empirien, som er fundet via meningskondensering og underbygges via citater fra de forskellige interviews samt observationer og erfaringer fra observationsforløbene.

Om deltagerne

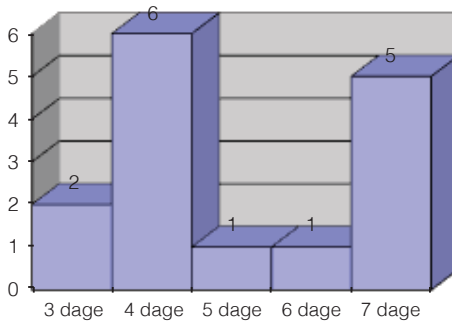
Rækken af telefoninterviews med de 15 besøgende grupper dækker over ca. 82 familiemedlemmer, hvoraf halvdelen var børn, og i alt 14 af de 15 grupper var børnefamilier med børn i alderen 1-10 år. En meget stor del af deltagerne var ligeledes stamkunder på feriecenteret (13 af 15 grupper), der i mange tilfælde havde besøgt stedet tre eller fire gange tidligere. Blandt de interviewede var der otte mødre, fire fædre, to mænd og én pige på 12 år.

Grundet den særlige metode til rekruttering af deltagerne, hvor alle, der havde brugt servicen siden lanceringen i sommeren 2011, blev inviteret, var der en relativ stor spredning i, hvornår interviewdeltagerne havde været på centeret. Flertallet havde dog deres ophold i ugerne 42 (skolernes efterårsferie) og 44, 2011, se Figur 8.



Figur 8: Illustration af deltagernes ophold fordelt på uger

Da rækken af telefoninterviews blev foretaget i uge 48, må der i vurderingen af undersøgelsens resultater også tages hensyn til, at visse af brugerne kan have haft svært ved at erindre specifikke aspekter af SMS-servicen – såsom tilmeldingsprocedure og lignende. Af interviewdataene kan iagttages to typiske opholdslængder, der strækker sig over hhv. 4 eller 7 dage, se Figur 9.



Figur 9: Deltagernes ophold på Skallerup Klit Feriecenter var typisk såkaldte lange weekendophold på 3-4 dage eller 7-dages ophold, dvs. ugeophold

Der var generelt kun meget få områder af dataindsamlingen, der indikerede, at opholdets længde har væsentlig indflydelse på brugen og evalueringen af SMS-servicen. Tilfredshedsgraden er generelt den samme, men SMS-beskederne synes dog at have en smule lavere indflydelse på de kortere ophold, hvilket kan skyldes, at gæsterne først efter lidt tid integrerede servicen ind i deres planlægningsmønster.

Synlighed af SMS-service

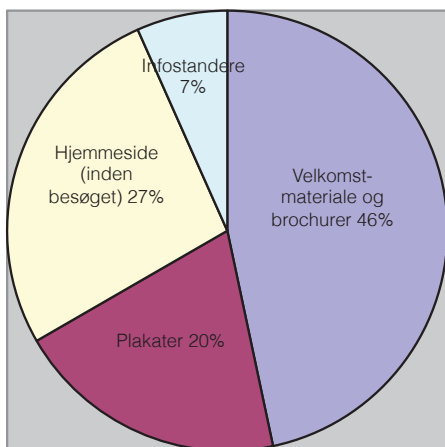
Observationerne på stedet viste først og fremmest, at det langt fra var alle gæster på Skallerup Klit Feriecenter, der benyttede sig af eller havde interesse for SMS-servicen. Blandt de 62 observerede grupper ved feriecenterets infostandere var det kun 9 (14 %) af grupperne, der viste interesse for eller tilmeldte sig servicen. Observationerne synliggjorde dog også tydeligt, at mange af gæsterne på centeret er turister fra udlandet (typisk tyskere, nordmænd, svenskere osv.), hvorved der, trods interesse for servicen, var en sprogbarriere, der gjorde, at de ikke tilmeldte sig servicen. Servicen var i første omgang kun lanceret på dansk, men udviklet med mulighed for løbende sprogversionering, hvis ledelsen på Skallerup Klit Feriecenter vurderede det hensigtsmæssigt. Ligeledes benyttede en del af gæsterne infostanderne af andre grunde, såsom at booke aktiviteter, tjekke vejret eller events på centeret. Infostanderne var en skærm i et kabinet af rustfri stål, som bestod af et almindeligt *touch interface*, som gav lukket adgang til Skallerup Klit Feriecenters hjemmeside, dvs., at gæsterne ikke kunne



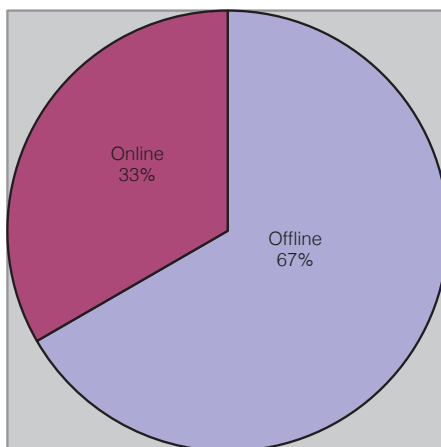
Figur 10: Infostander på Skallerup Klit Feriecenter

søge videre ud på nettet via infostanderne, men kun søge oplysninger på Skallerup Klit Feriecenters hjemmeside og se relevante og aktuelle aktiviteter.

Hvad angår markedsføringen af SMS-servicen, synes *offline*-markedsføringen at have den største effekt (67 %) hos telefoninterviewdeltagerne, hvoraf særligt det velkomstmateriale og de brochurer, gæsterne får udleveret, havde en tydelig indvirkning på deres tilmelding til servicen (46 %). Se Figur 11 og 12.

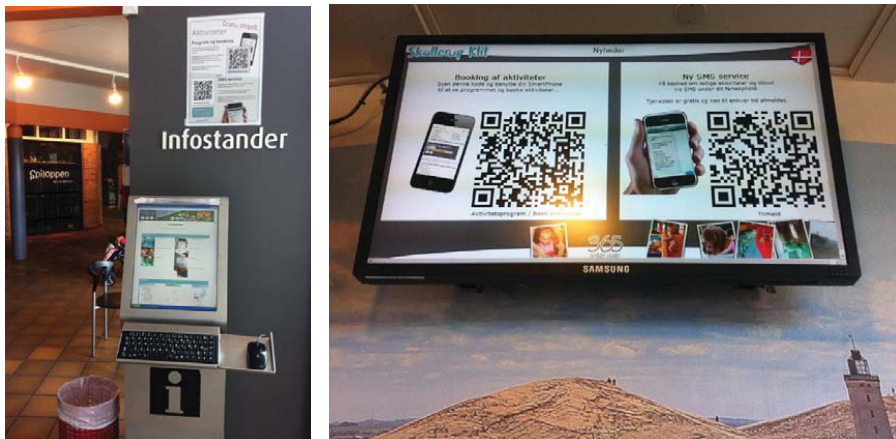


Figur 11: Hvordan fandt du ud af, at Skallerup



Figur 12: Hvordan opdager gæsterne SMS-servicen?

En stor del af SMS-servicens udbredelse kan derved tilskrives Skallerup Klit Feriecenters massive *offline*-satsninger på at udbrede kendskabet til servicen. Grunden til, at kendskabet til servicen primært skete *offline*, kan dog også være, at gæsterne 'kobler af' og vælger en *offline*-tilværelse, når de er ankommet til centeret. Dette kunne give anledning til fx at gennemgå de udleverede materialer. At 20 % har angivet, at de har fundet SMS-tilmeldingen via plakater, er ikke overraskende, eftersom markedsføringen af SMS-servicen i velkomstområdet var ret omfangsrig – se Figur 13.



Figur 13: Eksempler på markedsføring af SMS-tjenesten

Tilmeldingsproceduren

I forhold til interviewdeltagernes opfattelse af tilmeldingsproceduren gælder det generelt, at der har været tale om en god og gnidningsfri oplevelse. Enkelte deltagere rapporterede dog om problemer, når de tilmeldte sig servicen gennem en *smartphone*, fx denne bruger:

“Det var svært på mobiltelefonen. Meget småt i forhold til, at man skal bruge det på telefonen” (*smartphone*-bruger og mor til to).

Andre deltagere rapporterede om, at tilmeldingen bare “... så forkeret ud” uden at kunne forklare nærmere. Det er umiddelbart ikke muligt at afgøre, præcist hvad brugeren har oplevet på sin *smartphone*, men samlet set indikerer dataene, at der kan have været uhensigtsmæssigheder forbundet med den specifikke tilmeldingsprocedure og brug af *smartphones*. En tilmelding via computer eller infostander adskiller sig væsentligt ved, at kravet til brugerens specifikke IT-kompetencer generelt er lavere, skærmens størrelse tillader større

tekst, interfacet er velkendt osv. Langt de fleste *smartphones* tilbyder diverse *zoom*- og tilpasningsværktøjer, der gør det muligt at forbedre læsevenligheden på de små skærme. En sådan tilpasning kræver dog kompetencer og tid af brugeren, hvorved processen kan forekomme irriterende, og gæsten måske har opgivet tilmeldingen. Der er dog ikke indikation for, at dette skulle have været et funktionelt problem med servicen, men generelt må det betragtes udelukkende som et *usability*-problem eller i yderste konsekvens et *smartphone*-modelspecifikt problem, da andre *smartphone*-brugere ikke rapporterede om lignende problemer.

Et mere gennemgribende problemområde synes at have været bekræftelseskoden, der gav anledning til irritation hos nogle *smartphone*-brugere og en enkelt deltager med en traditionel telefon:

“Det var besværligt, at man skulle ind i SMS-bakken for at hente koden og så tilbage til tilmeldingen” (mandlig *smartphone*-bruger).

“Kom lige fra svømmehallen og ville hurtigt melde mig til [på infostanderen, red.], og så havde jeg ikke lige min telefon” (almindelig mobiltelefonbruger og far til to).

“Jeg blev irriteret over, at man skulle huske koden fra SMS’en og tilbage til tilmeldingen” (*smartphone*-bruger og mor til to).

For disse *smartphone*-brugere synes problemet først og fremmest at have været den måde, *smartphonens* menu-system skiftede mellem SMS-bakke og browser. Tilsyneladende blev dette oplevet som besværligt. Ligeledes kan der have været *usability*-problemer knyttet til dette område, da *smartphones* typisk tilbyder muligheden for at kopiere tekststykker fra fx SMS-program til browseren. På trods af disse enkelte problemer, hvoraf flertallet kan tilskrives platformens brugervenlighed og ikke SMS-systemet, synes tilmeldingen dog at have fungeret hensigtsmæssigt og problemfrit. Vores observationer og korte interviews på lokationen indikerede heller ikke problemer med tilmeldingen til servicen eller modtagelsen af bekræftelseskoden.

I tilknytning til tilmeldingsproceduren er det ligeledes væsentligt at nævne, at stort set ingen af deltagerne havde tilmeldt sig Nyheds-SMS’en – kun en enkelt deltager “mente, at det var begge”, hun tilmeldte sig (dvs. både Aktivitets- og Nyheds-SMS). Dette kan muligvis forklares ved, at en meget stor del af deltagerne var stamkunder på feriecenteret, hvorved det kan tænkes – hvilket enkelte også nævnte – at mange af dem enten modtog centerets

nyhedsbrev via e-mail eller allerede følte sig godt orienteret omkring, hvad der foregik på centeret. Dog kan en del af forklaringen formentlig også findes i tidspunktet, deltagerne blev tilbudt at tilmelde sig Nyheds-SMS'en – dvs. ved tilmelding af aktiviteter (jf. tidligere illustration af tilmeldingsmødet). En interviewdeltager påpeger således:

“Det var et forkert tidspunkt. Måske skulle man spørge om nyhedsbrevet på et andet tidspunkt end ved tilmeldingen”
(far til tre).

Hvis man kun betragter Nyheds-SMS-tilmeldingen ud fra et oplevelsesmæssigt perspektiv, kan det ligeledes synes besynderligt, at der blev tilbudt en Nyheds-SMS-service, der reelt kun ville være relevant som en del af efteroplevelsen, allerede ved check-in. Aktivitets-SMS'en var direkte relevant for det forestående ophold, som strakte sig over en overskuelig periode, omhandlede fremtidige aktiviteter og kunne dermed i gæstens optik indgå som en del af planlægningen af opholdet og dermed potentielt højne oplevelsen af opholdet. Den havde på tilmeldingstidspunktet en potentielt høj oplevelsesværdi. Nyheds-SMS'en var derimod afhængig af gæstens evaluering af opholdet, da beslutningen om at modtage nyheder fra Skallerup Klit Feriecenter må være direkte relateret til om gæsten synes, at det fortsat vil være interessant at modtage nyheder fra stedet. Af denne grund kan tidspunktet for tilmeldingen til Nyheds-SMS'en være malplaceret, da den i gæstens optik indebar en vis usikkerhed – “hvad nu, hvis jeg bliver ved med at modtage uønskede SMS'er”?

Forventninger til servicen

I evalueringen af servicens kvalitet fra et oplevelsesmæssigt perspektiv er det væsentligt ikke kun at fokusere på selve oplevelsen, men også på føroplevelsen, hvor gæstens forventninger spiller en afgørende rolle. Har gæsten for høje eller forkerte forventninger til servicen, vil oplevelsen af selve servicen i mange tilfælde være skuffende.

Med enkelte undtagelser var der dog generelt en meget god overensstemmelse mellem telefoninterviewdeltagernes forventninger og servicens primære karakteristika – hvilket vil sige mobilitet, overblik og inspiration omkring både aktiviteter og ledige pladser, fx udtrykt således:

“Forventede at man kunne se nogle aktiviteter, vi måske ikke lige havde fanget” (mor til to).

“For at følge med i, hvad der foregik på dagen” (familiefar).

“Koblede mig på og troede, at jeg kunne booke aktiviteter inden vi kom derop” (mor til to).

Dette indikerer, at servicens funktioner og formål fremstod tydeligt, og at deltagerne derved forholdsvis let havde dannet en mental model over, hvordan servicen fungerede, og hvad den tilbød. En enkelt deltager (jf. ovenstående uddrag) havde dog specifikt forventet, at hun ved at bruge SMS-servicen kunne booke aktiviteter inden besøget, hvilket medførte skuffelse, da hun blev klar over, at bookning af aktiviteter krævede et såkaldt “husnummer”, der bliver udleveret ved påbegyndelsen af opholdet. Kvinden ønskede altså ikke blot at benytte SMS-servicen som en informationskanal, men ligeledes som et aktivt redskab i den planlægning, der gik forud for opholdet. Man kan altså tale om, at kvinden ønskede at gøre servicen til en integreret del af den før-oplevelse, der ligger i selve planlægningen af besøget, hvorved servicen også potentielt kunne være blevet styrende for selve forventningerne til opholdet. Denne kvindes behov for grundig planlægning af besøget var ligeledes repræsentativ for en stor del af de øvrige interview-deltageres brug af SMS-servicen. Dette aspekt kunne overvejes nærmere i forbindelse med videreudvikling af løsningen eller ved lancering af nye lignende services.

En del af deltagerne tilmeldte sig dog servicen udelukkende på grund af nysgerrighed – uden et klart billede af, hvad servicen tilbød (5 af 15). Mens der var fuldstændig klarhed omkring formen og mediet (SMS), var mange deltagere altså ikke klar over det specifikke indhold og tilmeldte sig “bare for at prøve det”. Det er sandsynligt, at disse deltagere blot har været interesserede i konceptet og ikke har taget sig tid til at undersøge detaljerne omkring indholdet inden tilmeldingen.

Brug af servicen

Vedrørende brugen af SMS-servicen kan der blandt deltagerne i vores telefon-interviews overordnet iagttages to typiske brugergrupper. Hoveddelen af brugerne kan betegnes som ‘planlæggere’, der specifikt benyttede aktivitets-SMS-beskederne til at koordinere opholdet og de aktiviteter, gruppens medlemmer ville deltage i. Typisk var der her tale om moderen i familien, som benyttede SMS-beskederne som et konkret redskab, der kunne lette planlægningsprocesser og give et vitalt overblik over mulighederne på feriecenteret. De daglige SMS’er fungerede her som et afstressende middel, der ved at gøre planlægningen nemmere også gav ro til at nyde ferien:

“For mig, der skulle arrangere det hele med alle ungerne, så var det nemt” (mor).

“Meget smart, så man lige kunne planlægge dagen” (mor).

“Dejligt at man hver morgen lige kunne se, hvad der var at lave” (mor til to).

“Vi blev opmærksomme på, hvad der var [af aktiviteter, red.]” (far til tre).

“Vi havde ikke haft styr på alle aktiviteterne, hvis ikke vi havde fået SMS-beskederne” (mor til tre).

‘Planlæggeren’ søgte overblikket, og dette behov for at kunne koordinere opholdet stemte særdeles godt overens med de konkrete funktioner, servicen tilbød, såsom aktiviteter, ledige pladser, daglige tilbud fra restauranten osv. Alt sammen funktioner, der kunne gøre det lettere at koordinere turen dag-for-dag eller time-for-time, uden at man skulle benytte meget tid foran computeren eller med hovedet i brochurerne. Der kan derved argumenteres for, at typen ‘planlæggeren’ var SMS-servicens primære målgruppe, der nød godt af de mobile informationer.

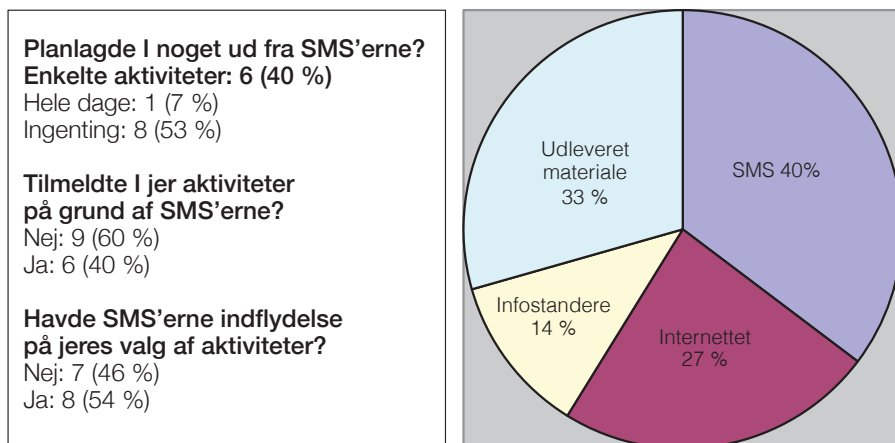
I den modsatte ende af spektrummet finder vi typen ‘nyhedsnarkomannen’, der modsat ‘planlæggeren’ primært søgte aktuel information, nyheder og ‘her og nu’-tilbud. Denne type af brugere var typisk familiefædre eller mænd, der i forvejen holdt sig godt orienterede (fx via net og brochurer) om de tilbud, centeret bød på, og derved kun ønskede information, når der skete noget specielt:

“Det skal ikke være faste tidspunkter, men aktuelle ‘her og nu’-SMS’er ved afbud osv.” (far til to).

Til denne gruppe ville Straks-SMS’en være det oplagte værktøj, men den primære service (Aktivitets-SMS) fremstår i visse tilfælde som redundant information, da denne type af brugere allerede havde et godt overblik over centerets tilbud, ledige pladser osv. Denne gruppe søgte i stedet konkrete fordele ved at være tilmeldt SMS-servicen. Fordele, der ikke kunne opnås gennem andre informationskanaler.

Da der er tale om typer, var der naturligvis en del af brugerne, der kun i mere begrænset grad passede på disse to grundtyper. Generelt for alle in-

interviewdeltagerne var det ca. halvdelen (47 %), der benyttede SMS-beskederne i planlægningen af enkelte aktiviteter eller hele dage – hvoraf kun én deltager planlagde hele dage. Den samme tendens kan betragtes ved tilmelding af aktiviteter, hvor 40 % af deltagerne rapporterede om, at de tilmeldte sig aktiviteter på grund af SMS-beskederne, jf. Figur 14 nedenfor. Den samme andel mente yderligere, at SMS-beskederne hjalp, når der skulle samles inspiration til valg af aktiviteter, jf. Figur 14.



Figur 14: Hvordan samlede I inspiration til valg af aktiviteter?

Som det kan iagttages af Figur 14, blandede brugerne meget forskellige inspirationsmedier, når de skulle vælge eller diskutere aktiviteter. Det synes at være en kombination af papirmaterialer, infostandere, SMS og Internet. Interviewdeltagerne benyttede altså i de fleste tilfælde flere medietyper, der supplerede hinanden (fx SMS i kombination med udleveret materiale). Blandt de deltagere, der aktivt benyttede SMS'en, indgik den typisk som et brainstorming-redskab, en huskeliste eller som et mobilt program over feriecenterets aktiviteter og muligheder. Det er tænkeligt, at gæsterne eksempelvis har benyttet programmer og brochurer til at skabe et grundlæggende kendskab til aktiviteterne og i løbet af dagen eller mellem aktiviteterne har kombineret denne viden med det hurtige overblik, SMS'en skaber.

Selve bookingen af aktiviteter foregik primært via infostandere (66 %), men også gennem *smartphones* (27 %) og personlig kontakt ved de forskellige aktiviteter (33 %). Booking af aktiviteter skete typisk i fællesskab eller gennem moderen med primært hensyn til børnenes interesser og velvære.

Oplevelsen af servicen

I god overensstemmelse med ovenstående betragtninger mente godt halvdelen (60 %) af telefoninterviewdeltagerne, at SMS-beskederne havde haft en positiv indflydelse på deres ophold på feriecenteret, mens resten ikke mente, at den havde nogen indflydelse. Der synes altså at være en generel splittelse i både brug og evaluering af SMS-servicen, hvor godt halvdelen havde brugt og fundet servicen relevant. Dog er det væsentligt at bemærke, at de deltagere, der ikke brugte servicen under deres ophold, generelt heller ikke blev irriteret over den. Attituden omkring SMS-beskederne syntes at være: "Man kan jo bare slette dem". Overordnet kan man derved argumentere for, at servicen højnede oplevelsen på Skallerup Klit Feriecenter. Dette bekræftes yderligere i et andet område af vores telefoninterviews, hvor 73 % af deltagerne fandt det positivt at modtage de daglige SMS'er, og kun meget få udtalte sig direkte negativt om det. Altså var modtagelsen af SMS-beskederne generelt ikke en negativ oplevelse blandt de deltagere, der ikke benyttede dem aktivt under opholdet.

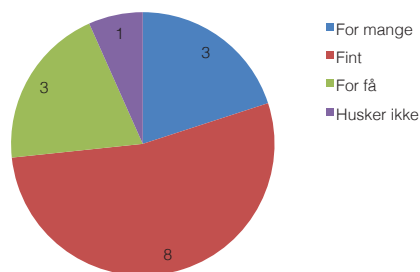
Struktureringen, indholdet og frekvensen af SMS'er

Hvad angår struktureringen af SMS-beskederne, var dataindsamlingen meget påvirket af, at en tredjedel af interviewdeltagerne ikke kunne erindre den. Dette kan tilskrives den specifikke proces bag dataindsamlingen (som tidligere nævnt), hvor det ikke var muligt at indsamle data mens eller i umiddelbar forlængelse af, at deltagerne brugte SMS-beskederne. Blandt de øvrige deltagere var det dog 70 %, der fandt både struktureringen og længden af SMS-beskederne "fin" eller "pæn". Kun enkelte deltagere havde opfattelsen af, at opsætningen så "forkert" eller "grim" ud, mens nogle af deltagerne dog mente, at SMS-beskederne var for lange. På baggrund af dette synes der alligevel ikke at være udpræget grundlag for hverken at ændre på struktureringen, opsætningen eller længden af SMS-beskederne, da der – som tilfældet var med tilmeldingsproceduren – kan være tale om modelspecifikke problemer med deltageres enheder.

Overordnet var der ligeledes tilfredshed med både relevansen af indholdet (73 %), antallet af aktiviteter pr. SMS og frekvensen af SMS'er, hvor sidstnævnte fremgår af fordelingen i Figur 15 og 16. Se figurer næste side.

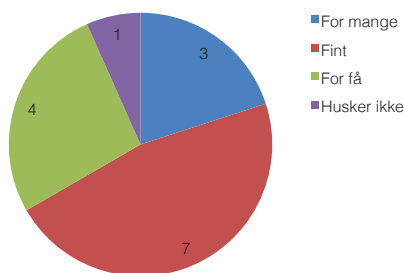
Alt i alt tyder det altså på, at både indholdet, opsætningen og frekvensen af SMS'er for de fleste interviewdeltageres vedkommende var tilfredsstillende. Særligt antallet af aktiviteter og relevansen af disse synes at være hensigtsmæssig, hvor nogle deltagere endda efterspurgt flere aktiviteter:

Antal aktiviteter pr. SMS?



Figur 15: Antal aktiviteter pr. SMS?

Frekvens af SMS'er?



Figur 16: Frekvensen af SMS'er?

“Der var delte meninger om, hvad man ville, så det var fint med forskellige ting.”

“Helt sikkert relevant, jeg har nogle unger, der gerne vil det hele, så alt er relevant for os.”

“Det var fint nok. Selvfølgelig var alle aktiviteter ikke lige relevante for os, men det var fint med valgmuligheder og ting, man ikke havde tænkt på.”

Som det kan ses i ovenstående citater, var det ligeledes væsentligt for en stor del af interviewdeltagerne, at der blandt aktiviteterne i SMS-beskederne var et meget bredt udvalg af de tilbud, Skallerup Klit Feriecenter bød på. Efter som en stor del af gæsterne udgjordes af børnefamilier med kun én tilmeldt per familie, var der per gruppe en lang række af relevante aktiviteter. Derudover syntes der blandt en del af interviewdeltagerne at være en særlig feriementalitet med lyst til oplevelser, der måske strakte sig udover deres sædvanlige interesser, således at de under deres ophold på Skallerup Klit Feriecenter ønskede at få information om så mange aktiviteter som muligt. I denne henseende var SMS-servicen særdeles god til at gøre opmærksom på aktiviteter, brugerne normalt ikke ville have tænkt over.

Forslag til forbedringer

I kraft af at en relativt stor del af interviewdeltagerne evaluerede SMS-servicen positivt, kan det måske forekomme besynderligt, at kun op mod halvdelen af dem rent faktisk benyttede servicen til inspiration og til at finde aktivi-

teter, man kunne tilmelde sig osv. Deltagerne kom dog med en række konkrete forslag til forbedringer af servicen, der kan kaste lys over dette. Der kom en række forslag, der fx kan beskrives i forhold til, hvordan de appellerer til de to tidligere nævnte typer af brugere: planlæggeren og nyhedsnarkomanen.

Tilbud til 'planlæggeren' – mange aktivitets-SMS'er om aftenen

Da en del af fokus for brugerundersøgelserne også var på konkrete forbedringer af SMS-servicen, har muligheden for, at brugerne kan tilpasse mængden og typen af information hele tiden været en potentiel løsning. Derfor var det vigtigt, at dataindsamlingen også dækkede dette område. Om muligheden for at til- og fravælge information udtalte en del af interviewdeltagerne, at de foretrak information om en lang række af emner:

“Jeg vil synes, det skulle være det hele, så der ikke kommer for meget filter på” (mor til to).

“Jeg vil helst have lidt om det hele, så man også ser ting, man ikke normalt ville prøve” (mor).

“Det er fint, at der kommer lidt forskelligt, hvis man nu ikke ved, hvad der er deroppe i forvejen” (kvinde).

Denne type af umiddelbar information uden brugertilpasning synes at kunne appellere til 'planlæggerens' brugsmønster, hvor overblikket og diversiteten af emner bliver værdsat. Når grupper med stor spredning i alder, køn og interesser er af sted og måske tilmed har lyst til at opleve nye ting, er det altså for 'planlæggeren' ideelt, at informationen er bredt orienteret og ikke dikteret af den konkrete brugers interesser. En løsning med brugertilpasning ville ligeledes kræve mere tid og flere ressourcer af brugeren, der i forbindelse med eller efter tilmeldingen skulle vælge og fravælge emner. Da 'planlæggeren' værdsætter det hurtige og lette overblik, synes en brugertilpasning derved ikke umiddelbart at være en oplagt løsning. Skulle der laves ændringer i typen eller mængden af information, ville det være mere oplagt at ændre Aktivitets-SMS'en til at indeholde en meget kondenseret, men mere komplet liste over centerets tilbud. Når dette er sagt, synes Aktivitets-SMS'en i sin daværende form allerede at tilgodesee en lang række af 'planlæggerens' behov.

Dog kan der være et større behov for ændringer i de tidspunkter, hvor SMS-beskederne sendes ud. Blandt interviewdeltagerne var der ikke udpræ-

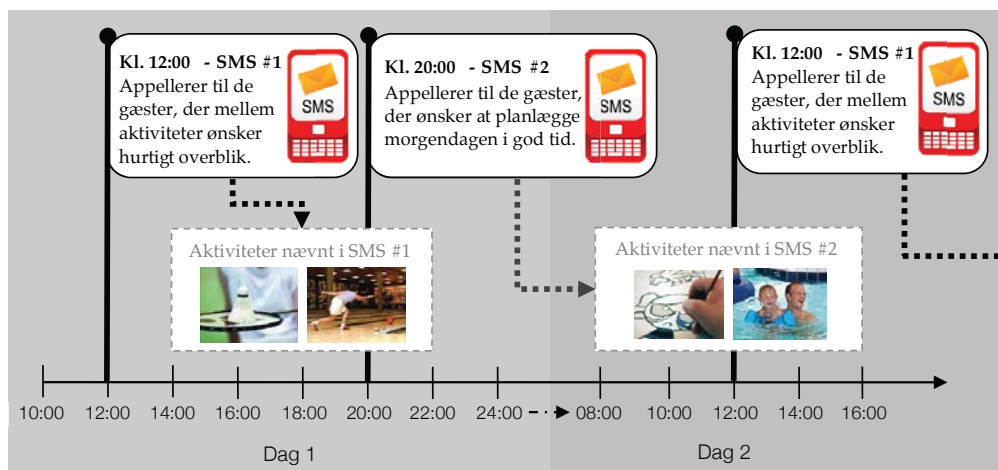
get utilfredshed med de to modtagelsestidspunkter (kl. 9 og 12), men en relativ stor del fremhævede, at en SMS om aftenen, der omhandlede morgendagens aktiviteter, ville passe bedre med familiens måde at planlægge opholdet:

“Ja, men måske kunne man sende den om aftenen også. Vi planlægger aftenen før” (mor til to).

“Passede fint i vores planer, men det kunne måske være godt, hvis der kom en om aftenen omkring 20-21” (mor til to).

“Kunne være fint, hvis de kom om aftenen og om morgenen. Gerne hele tiden. Man kan jo bare slette dem” (far til tre).

For at imødekomme familiens måde at planlægge dage og aktiviteter på kunne man forestille sig en ny plan for udsendelse af aktivitets-SMS'er. I en sådan plan vil man kunne tilgodese planlægning i to forskellige perspektiver med én SMS, der appellerer til planlægning af morgendagens aktiviteter, og én SMS, der giver det hurtige overblik 'i marken', når deltagerne måske spiser frokost eller skifter mellem aktiviteter – fx når børnene er færdige i badelandet, som det illustreres af Figur 17.



Figur 17: Alternativ plan for udsendelse af aktivitets-SMS'er

I denne nye plan skulle aftenens SMS opmuntre og forberede gæsterne på morgendagens udfordringer og oplevelser og på denne måde ligeledes fungere som et værktøj til opbygning af forventninger og styring af før-oplevel-

sen. En sådan struktur for udsendelse af SMS-beskeder synes umiddelbart at passe bedre med den måde, gæsterne typisk planlægger deres besøg, hvor aftenens SMS er *timet* til at indgå som diskussionsværktøj i den mere afslappede atmosfære omkring middagsbordet eller i sofaen. På dette tidspunkt vil der givetvis også være lettere og hurtigere adgang til aktivitetstilmelding gennem bærbare computere eller tablets.

Frokost-SMS'en kunne supplere SMS-beskeden udsendt om aftenen ved at tilbyde en lidt mere aktuel, 'nu-præget' information, hvor fx information om spidsbelastning på bestemte aktiviteter eller mulighed for at stå på venteliste også kunne indgå (efter forslag fra interviewdeltagere).

Tilbud til 'nyhedsnarkomanen' – mere brugertilpasning og aktuel information

Som modspil til 'planlæggeren', der ønskede mere information og ikke mulighed for brugertilpasning, kunne man blandt interviewdeltagernes forslag spore en lang række tiltag, der appellererede specifikt til 'nyhedsnarkomanen', som søger den højaktuelle og eksklusive information.

Først og fremmest syntes brugertilpasning og personificering til denne type af brugere at være meget appellerende, hvor særligt til- og fravalg af emner og aktiviteter kunne være vejen frem:

“Det ville være smart, hvis man kunne fravælge dem, man slet ikke havde lyst til.”

Det oplagte kunne være et system til *customized push*, hvor brugeren ved tilmeldingen får en række muligheder for at fravælge specifikke typer af aktiviteter, emner eller lignende, således at han eller hun eksempelvis kun modtager information om aktiviteter fra Team Aktiv, hvis dette ønskes. Til højre i Figur 18 ses et tænkt eksempel på en SMS, hvor brugeren har valgt næsten alle aktiviteter fra og kun modtager oplysninger fra én aktivitet.

Dette vil i princippet give mulighed for en lang række af konfigurationsmuligheder, hvor gæsten kan målrette informationen og dermed modtage færre og mere relevante oplysninger.

1220: Skallerup Klits aktivitets SMS

Der er p.t. ledigt til følgende aktiviteter i eftermiddag:

Team Aktiv:
'T-shirtmaling'
'Stenslibning'
'Smykkefremstilling'
...og meget mere

Der har været afbud på følgende aktiviteter:
'Glas kunst' kl. 13:00.
'Kage bagning' kl. 14:00.

Mvh Skallerup Klit

(afm: EVENT STOP til 1220)

Figur 18: Eksempel på en brugertilpasset SMS, der kun indeholder informationer fra "Team Aktiv". Andre aktiviteter er valgt fra.

Dette kunne give plads til øvrige informationer, såsom aktuelle afbud på aktiviteter eller lignende. Den samlede mængde af tilgængelig information kunne derved ligeledes være langt større og mere detaljeret, hvor gæsten fx kunne vælge maksimalt fem af otte tilgængelige informationsmoduler (emner). I sammenligning med den nuværende løsning ville dette dog kræve flere ressourcer til tilpasning og flere kompetencer af brugeren, hvilket vil kunne påvirke brugervenligheden af den ellers simple tilmeldingsprocedure. Der er således en balance mellem individuel tilpasning og generel brugervenlighed samt tilgang til systemet, der skal vægtes, ligesom øget individuel tilpasning også vil have højere udviklingsmæssige og driftsmæssige omkostninger.

En alternativ og i sidste ende nok mere fordelagtig løsning kunne i stedet være også at tilbyde servicen som en *smartphone*-applikation, der kan tilpasses og personificeres efter brugerens specifikke behov. En sådan applikation kunne ligeledes indeholde en lang række af de funktioner, gæsterne har efterspurgt, men som det ikke umiddelbart er muligt at realisere via en SMS-service. Dette drejer sig primært om aktiviteter som: Løbende opdateret program, mulighed for direkte booking i app, hurtig betaling af aktiviteter fra app, samt øvrige funktioner såsom billeder, kort over feriecenteret osv. De individuelle aktiviteter eller tilbud på feriecenteret (restauranten, ridehuset osv.) kan derved også hurtigt selv opdatere deres respektive dele af applikationen med meget aktuelle oplysninger om slagtilbud, rabatter, specielle fordele og lignende – evt. gennem en brugervenlig webportal. Vi har tidligere i artiklen behandlet fordele og ulemper ved SMS-formatet og app-formatet, hvor der er nævnt både fordele og ulemper ved begge. Som nævnt lancerede Skallerup Klit Feriecenter til sommersæsonen 2011 en *smartphone*-app, som indeholder nogle af de ovennævnte funktioner efterspurgt af brugerne.

En sidste og væsentligt mindre omfattende måde at appellere til 'nyhedsnarkomanen' på kunne dog også være blot at opbygge og benytte en separat service til Straks-SMS'en, som gæsten derved ville have mulighed for at tilmelde sig uafhængigt af Aktivitets-SMS'en. Dette ville skabe en kanal, der er mere målrettet denne type brugere, hvor de slipper for den (i deres øjne) redundante information i Aktivitets-SMS'en. Det er dog væsentligt, at Skallerup Klit Feriecenter herved også forpligter sig til at udsende informationer flere gange dagligt via Straks-SMS'en, der benytter flere ressourcer, da den kræver manuel indtastning af informationer. Denne service kunne også bruges til at profilere bestemte aktiviteter, guide gæsterne hen på ønskede lokationer, trække gæster til spisesteder med konkrete fordele, rabatter osv. Og der er formentlig stadig en tendens til, at information udsendt via SMS læses hurtigere af brugerne end information, der opdateres via en app.

Opsamling og anbefalinger

Skallerup Klit Feriecenters SMS-service splittede groft sagt brugerne op i to dele, hvoraf ca. halvdelen syntes at nyde godt af det, servicen tilbyder. Den anden halvdel brugte ikke servicen under deres ophold, men blev generelt heller ikke irriteret over at modtage SMS-beskederne. Samlet set kan man dermed konkludere, at servicen var en potentielt værdifuld ressource for centeret, der var med til at skabe en bedre oplevelse for mange af centerets gæster. Brugerne fordelte sig overordnet set i to typer, som vi ovenfor har defineret som 'planlæggeren' og 'nyhedsnarkomanen'. Herudover viser analysen, at langt de fleste af brugergrupperne var børnefamilier. 'Planlæggeren' ville gerne have så meget information som muligt i SMS-beskederne, mens 'nyhedsnarkomanen' gerne ville have lidt individuel sortering i den information, de får, men samtidig måske gerne have information lidt oftere. Servicen tilgodeså dog fortrinsvis de af brugerne, der benyttede den i planlægningen af deres besøg, men den kunne måske med fordel have fokuseret mere på de muligheder SMS-plattformen tilbød i form af direkte, aktuel information til en større gruppe af kunder, der allerede var i lokalområdet. Servicen kan på den måde udnyttes bedre til kommercielle og praktiske formål, der både vil kunne gavne centerets gæster og Skallerup Klit Feriecenter. I den forbindelse kunne man fx forestille sig, at Straks-SMS'en blev udviklet som en separat service, der ligeledes tilgodeså behovet hos de af brugerne, der ikke benyttede SMS-beskederne til langsigtet planlægning, men i stedet søgte at have fingeren på 'Skallerup Klit-pulsen' og ønskede konkrete fordele ved at bruge SMS-servicen – altså eksklusive informationer. Straks-SMS'en kan endvidere også integreres som en kerneydelse i Skallerup Klit Feriecenters vanlige markedsføringsindsats og etablere et samarbejde mellem centerets forskellige afdelinger (restaurant, ridehus osv.), der i fællesskab er ansvarlige for at udsende daglige time-for-time nyheder, rabatter, tilbud osv. Tages dette i betragtning, synes SMS-aktivitetsservicen at have et stort potentiale på Skallerup Klit Feriecenter, om end den måske migrerer til en anden medieplatform.

Noter

- 1 Skallerup Klit Feriecenter skiftede i foråret 2013 navn til Skallerup Seaside Resort. Vi har dog valgt at bruge det oprindelige navn: Skallerup Klit Feriecenter, fordi det var betegnelsen for attraktionen på tidspunktet for projektafviklingen, og fordi det bevarer genkendeligheden af attraktionen i casen på tværs af artiklerne i denne antologi.
- 2 Skallerup Klit Feriecenter lancerede til sommersæsonen 2012 en *smartphone*-app, som bl.a. også indeholdt en oversigt over aktiviteter. App'en var dog ikke tænkt som en erstatning for SMS-aktivitetsservicen, da den ikke viser specifikke events og akti-

viteter indenfor de kommende timer, eller viser hvilke specifikke services, der er ledige på den pågældende dag. Endvidere indeholdt app'en heller ikke en Straks-nyhedsservice.

Litteratur

Jensen, Jens F. (2014). MoOZ – Mobile OplevelsesZoner. Introduktion til projektet. In Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Kvale, Steinar (1997). *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.

6.6 OPLEVELSESØKONOMISK EFFEKTIVURDERING AF MOOZ-PROJEKTET

På de efterfølgende sider indgår ovennævnte artikel publiceret i *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (Jensen, Smed, & Østergaard, 2014). De kommende sider er derfor holdt i originaltitlens format.

Oplevelsesøkonomisk effektvurdering og evaluering af MoOZ-projektet

Jens F. Jensen & Søren Graakjær Smed

Indledning

I ansøgningen til MoOZ-projektet står der bl.a. i forhold til 'projektets evaluering', at: "Projektet vil blive afrapporteret og evalueret i overensstemmelse med gældende retningslinjer. Det vil ske i form af formelle afrapporteringer. Men projektet vil også blive afrapporteret i form af afsluttende konferencer, afsluttende hvidbøger og antologier, artikler, websites og mere populære formidlingsformer" (Jensen et al., 2007a, p. 24). I projektbeskrivelsen til rammeprojektet "ApEx som klynge", dvs. ApEx som klyngeorganisation, som har udgjort en del af den organisatoriske ramme for MoOZ-projektet, står der videre:

"Som en integreret del af delprojektet ApEx som klyngeorganisation ... indgår også udviklingen af en ny og mere omfattende evaluerings-metode og -model for effekten af oplevelsesøkonomiske aktiviteter og tiltag: et oplevelsesøkonomisk regnskab og evaluering. Det er en model, der ikke alene måler alle de direkte og indirekte økonomiske virkninger af givne oplevelsesøkonomiske aktiviteter og tiltag, men også måler og evaluerer alle de mere uhåndgribelige kulturelle effekter i form af kulturel og social mening, kulturskabelse, identitetsdannelse, livskvalitet, herunder også sammenhængen mellem oplevelsesøkonomiske tiltag og aktiviteter på den ene side og fremme af innovation, kreativitet, samarbejde og mangfoldighed på den

anden. / Projektet vil også underlægge sig selv en sådan kvalitativ oplevelsesøkonomisk analyse og evaluering i form af en selviagttagelse.” (Jensen et al., 2007b, p. 19)

Som en integreret del af aktiviteterne og leverancerne i projektet “ApEx som klynge” indgår således udviklingen af en ny vurderingsmodel og -metode for oplevelsesøkonomiske projekter: en oplevelsesøkonomisk effektvurdering. Og som en del af aktiviteterne og leverancerne i MoOZ-projektet indgår en konkret evaluering og effektvurdering af MoOZ som oplevelsesøkonomisk projekt. Den første opgave – udviklingen af en model eller metode til oplevelsesøkonomisk effektvurdering – er afrapporteret i artiklen “Model til evaluering og effektvurdering af projekter inden for oplevelsesøkonomi med udgangspunkt i MoOZ-projektet” i denne antologi (jf. Jensen, Jessen & Nielsen, 2014).¹ Den anden opgave – den konkrete oplevelsesøkonomiske effektvurdering og evaluering af MoOZ-projektet – er emnet for denne artikel.

Den oplevelsesøkonomiske effektvurdering af MoOZ-projektet gennemføres ved at følge modellen, som er blevet fremstillet i artiklen “Model til effektvurdering og evaluering af oplevelsesøkonomiske projekter - med udgangspunkt i MoOZ-projektet” (Jensen, Jessen & Nielsen, 2014) og tidligere fremstillet i bogen *Oplevelsesøkonomisk effektvurdering. Model og eksempler* (Jessen, Nielsen og Jensen, 2011a).² Modellen er udtryk for en nyskabelse i forhold til effektvurdering, da man ikke tidligere har haft en model til at evaluere effekten af konkrete oplevelsesøkonomiske projekter.

Formålet med denne artikel er således at redegøre for MoOZ-projektets effekter på den korte bane og sandsynliggøre effekter på den lidt længere bane.

Da tankerne bag modellen og selve modellen allerede er blevet præsenteret i artiklen nævnt ovenfor, vil denne artikel ikke gå i dybden med baggrunden for modellen. Blot vil vi kort præsentere fremgangsmåden og redegøre for den nødvendige metodiske forståelse for, hvordan effektvurderingen er gennemført. Herudover anbefales det at læse artiklen “Model til effektvurdering og evaluering af oplevelsesøkonomiske projekter - med udgangspunkt i MoOZ-projektet” (Jensen, Jessen & Nielsen, 2014) inden læsningen af denne artikel, hvis man gerne vil have en dybere baggrundsforståelse for effektvurderingsmodellen.

MoOZ står for Mobile OplevelsesZoner. Det var et projekt bevilget af Vækstforum Nordjylland under Den Europæiske Union, nærmere betegnet Den Europæiske Fond for Regionaludvikling. Partnerne i projektet har været 5 attraktioner i Nordjylland: Fårup Sommerland, Nordsøen Oceanarium, Aalborg Zoo, Skallerup Klit Feriecenter,³ Tivoli Karolinelund (frem til attraktio-

nens lukning i 2010), samt en medievirksomhed: NORDJYSKE Medier og en videninstitution: Aalborg Universitet ved InDiMedia (Center for Interaktive Digitale Medier & Oplevelsesdesign) og ApEx (Center for anvendt oplevelsesøkonomi). Projektet har haft et samlet budget på ca. 6.2 million DKK (825.000 Euro), hvoraf 3.1 millioner DKK har været finansieret af EU's regionalfond.

Projektet er udviklet af og implementeret i regi af InDiMedia (Center for Interaktive Digitale Medier & Oplevelsesdesign) og ApEx (Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi), begge hjemmehørende på Aalborg Universitet, i tæt samarbejde med projektets øvrige partnere. For mere baggrund om projektet se artiklen "MoOZ – Mobile OplevelsesZoner. Introduktion til projektet" (Jensen, 2014a) i denne antologi.

Metodiske overvejelser

Artiklen vil give et bud på MoOZ-projektets effekter set i et helhedsmæssigt perspektiv. Der er flere udfordringer forbundet med dette, idet kompleksiteten af et så omfattende projekt som MoOZ er stor, og den konkrete sammenhæng mellem projektets handlinger og aktiviteter og de heraf følgende effekter kan derfor være svær at påvise præcist.

I modellen identificeres 6 kerneudfordringer, som man skal forholde sig til i en effektiv vurdering af oplevelsesøkonomiske projekter:

- 1) *Kausalitet*: Hvilke resultater skyldes det konkrete projekt, og hvad skyldes andre aktiviteter?
- 2) *Identifikation*: Skyldes langsigtede effekter det konkrete projekt, andre indsatser, eller en blanding af disse?
- 3) *Skalering*: Det har været nødvendigt at udvikle en model, som kan anvendes på det mellemstore niveau, der udgøres af projekter, som ikke er en national satsning eller enkeltstående events. Dette passer godt med MoOZ-projektet.
- 4) *Tidsforskydninger*: De langsigtede mål og visioner kan først identificeres lang tid efter, at det egentlige projekt er afsluttet. Der er således en tidsforskydning mellem aktiviteter og overordnede effekter.
- 5) *Kvantitativt datagrundlag*: Det er vanskeligt at etablere et tilstrækkeligt og præcist kvantitativt datagrundlag. Eksisterende data kan sjældent bruges til at sige noget om det enkelte projekt. Det bedste er derfor at generere egne kvantitative data.
- 6) *Kvalitative data*: Kvantitative data fortæller sjældent den fulde historie om et projektløb og dets forskellige effekter. Derfor er det bedst at supplere de kvantitative data med kvalitative data.

Disse forskellige faktorer skal således tænkes ind i designet og gennemførelsen af projekteffektmålingen (Jensen, Jessen & Nielsen, 2014).

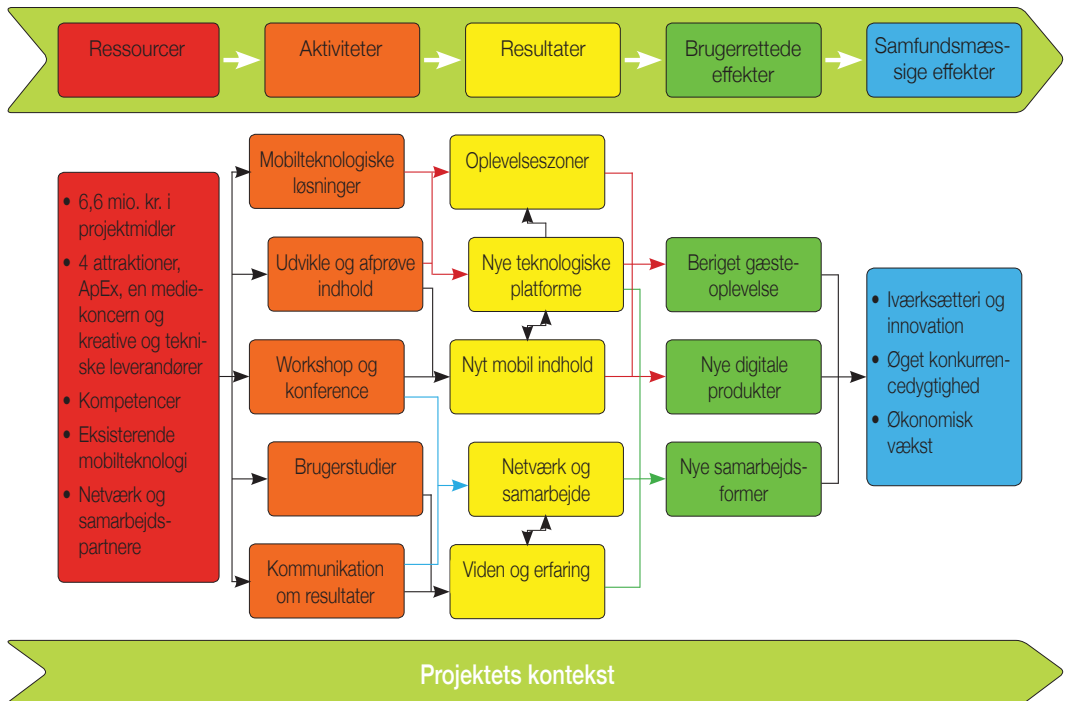
Der findes to klassiske formater til vurdering af effekter: klassisk effektmåling og monitorering. Den klassiske effektmåling opererer med sammenligning mellem deltagergruppen i projektet og en eller flere kontrolgrupper for med størst mulig sikkerhed at kunne konkludere, at eventuelle effekter skyldes det gennemførte projekt. Da denne fremgangsmåde for det første er meget kostbar og for det andet meget vanskelig at anvende i en kontekst med så stor kompleksitet som MoOZ-projektet, anvender vi her monitorering, hvilket også er udgangspunktet for den effektvurderingsmodel, der opstilles i *Oplevelsesøkonomisk effektvurdering. Model og eksempler* (Jessen, Nielsen og Jensen, 2011).

Ifølge modellen er første og mest grundlæggende skridt at etablere en logisk model for projektet, som sammenholdt med en programteori for, hvorfor netop dette projekt skulle have de formodede effekter, giver en forandringsteori (Jensen, Jessen & Nielsen, 2014). Den logiske model opererer med følgende begreber eller faser:

- I selve projektperioden:
 1. Ressourcer: de forudsætninger, der har været til stede for at gennemføre projektet
 2. Aktiviteter: de aktiviteter og handlinger, der er gennemført i forbindelse med projektperioden
 3. Resultater: de konkrete produkter eller leverancer, som leveres igennem projektperioden
- I slutningen af eller efter projektperioden (alt efter projektets varighed):
 4. Brugerrettede effekter: Den umiddelbare effekt for de involverede projektdeltagere og brugere. Overordnet set de ting, som ikke umiddelbart kan købes for penge. Disse viser sig typisk i slutningen af projektet eller op til 1-2 år efter projektet er afsluttet.
 5. Samfundsmæssige effekter: projekteffekter, som både kan udmønte sig i regionaløkonomiske og kulturelle effekter. Med mindre man opstiller meget præcise indikatorer og løbende laver opfølgende målinger i storskala på et meget komplekst niveau, er det vanskeligt med sikkerhed at sige, at det enkelte projekt har effekter på samfundsmæssigt niveau. Dog muliggør det logiske aspekt i forandringsteorien, at de brugerrettede effekter kan bruges som tegn på eller indikatorer på samfundsmæssige effekter, såfremt den projektspecifikke måling sammenholdes med andre undersøgelser og generel bag-

grundsviden om samfundsudvikling og udviklingen indenfor projektets specifikke temaområde.

I forhold til MoOZ-projektet giver dette en samlet forandringsteori og effektiv vurderingsmodel, der overordnet kan repræsenteres på følgende måde:



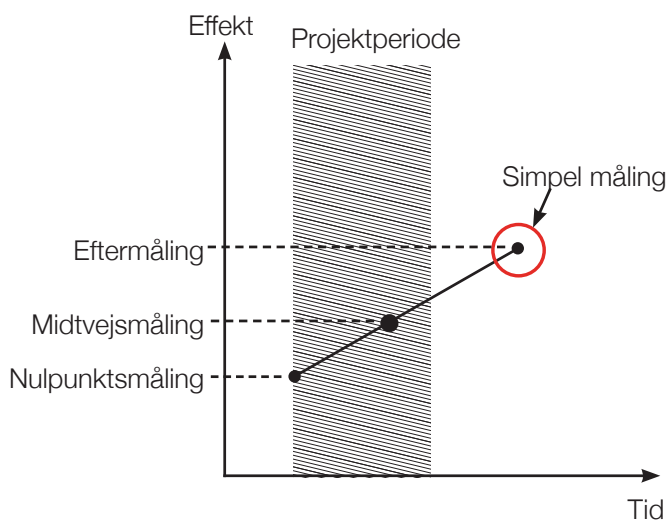
Figur 1: Forandringsteori for MoOZ-projektet, som opstillet i Jessen, Nielsen og Jensen, 2011

De enkelte søjler i den logiske model og årsags-virknings-kæderne uddybes nedenfor. Her skelner vi mellem det, der sker i løbet af projektperioden, og det, der finder sted efterfølgende. Modellen er ovenfor udfyldt på baggrund af et ideelt projektforsløb med udgangspunkt i de formål, aktiviteter og resultater, som var beskrevet i projektforsøgningen. Afslutningsvist i artiklen vil vi gentage modellen på baggrund af resultaterne af det reelle projektforsløb med udgangspunkt i de undersøgelser og dataindsamlinger, som er gennemført under og efter projektforsløbet.

Som nævnt ovenfor, er det ikke ved og umiddelbart efter projektets afslutning muligt at måle direkte på de samfundsmæssige effekter, som projektet sigter mod. Iværksætteri, konkurrencedygtighed og økonomisk vækst vil

først vise sig som samfundsmæssige effekter på længere sigt. Det, der derimod kan gøres, er at opstille en forandringsteori for projektet samt indikatorer for de brugerrettede effekter, hvilket vi vil gøre afslutningsvist i artiklen. Det kritiske er derfor at have en god forståelse af overgangen fra det, der sker i projektperioden og de effekter, dette igangsætter efterfølgende, dvs. de forhold fra projektets forløb og resultater, som man anvender som indikatorer for senere brugerrettede og samfundsmæssige effekter. Dette er i ovenstående model gjort på baggrund af en grundig vurdering af MoOZ-projektets udgangspunkt, projektets forløb og grundigt kendskab til de udviklingsprocesser, resultater og problemstillinger projektet har foranlediget. Og så vidt muligt er indikatorerne valgt i overensstemmelse med CREAM-modellen (jf. Jessen, Nielsen og Jensen, 2011a; & Jensen, Jessen & Nielsen, 2014).

Målinger kan designes på forskellig vis, fx via en simpel måling ved projektets afslutning eller ved en *før- og efter-måling*, hvor der foretages en nulpunktsmåling ved projektets start og en opfølgingsmåling ved projektets afslutning, som kan indikere, hvad projektet har flyttet ved de valgte indikatorer. Der kan evt. foretages fasemålinger undervejs, hvis det er et længerevarende projekt. Før- og efter-målinger er i sagens natur bedre til at vise udvikling og kan være mere præcise, men det er typisk også en mere kostbar proces (Jessen, Nielsen og Jensen, 2011a; Jensen, Jessen & Nielsen, 2014).



Figur 2: Forskellige typer målinger (gengivet fra Jessen, Nielsen & Jensen, 2011a; & Jensen, Jessen & Nielsen, 2014)

I evalueringen og effektmålingen af MoOZ-projektet er der primært blevet foretaget en simpel måling, eftersom der ikke blev foretaget en egentlig nulpunktsmåling ved opstarten af projektet. Grundet den tætte relation mellem projektledelsen og de øvrige projektpartnere i projektet har der dog fra starten været en grundig vurdering af hver attraktions udgangspunkt i forhold til projektets hovedtema: mobile oplevelseszoner og services. Mindst hver sjette måned i projektføreløbet har der endvidere været afholdt konsortiemøder, hvor status på og erfaringer fra de forskellige projektføreløb er blevet fremlagt og diskuteret, ligesom der har været afholdt møder og dialoger med de enkelte parter i forbindelse med de forskellige udviklingsføreløb. Herudover har der hvert halve år i projektføreløbet været udarbejdet en perioderapport, som har redegjort for projektets status, aktiviteter og erfaringer. Endelig blev der ca. seks måneder inden projektføreløbet udarbejdet en omfattende midtvejsrapportering, der bl.a. fulgte op på projektets målopfyldelse samt de enkelte løsnings udformning og partnernes (attraktionernes) vurdering heraf. I forbindelse med projektet har det været en obligatorisk aktivitet at foretage omfattende brugerundersøgelser af hver af de opsatte løsninger undervejs, som primært har været gennemført via kvalitative metoder som interviews og observationsføreløb.

På den baggrund kan evalueringen og effektmålingen i det følgende som udgangspunkt siges at være en udvidet simpel måling. Der er ikke foretaget en egentlig nulpunktsmåling ved projektopstart, men der er en del datakilder, som belyser udviklingen på en række forskellige indikatorer undervejs i projektføreløbet inden den afsluttende evaluering, ligesom der er god baggrundsviden om status ved projektopstart.

Der har som nævnt været en række forskellige kilder til dataindsamling i projektet, hvorfra vi trækker de data, der i det nedenstående bruges til at evaluere projektet og vurdere effekten. De mest centrale af disse er:

- Hyppige møder med partnerne i projektet, herunder både møder med den nedsatte styregruppe (som bestod af direktørerne fra de enkelte attraktioner) og de forskellige arbejdsgrupper
- Perioderapporter udarbejdet hver sjette måned af projektføreløbet
- Midtvejsrapport udarbejdet ca. 6 måneder inden afslutning af projektet
- Hyppige og grundige dialoger med de forskellige leverandører på projektet
- Omfattende brugerundersøgelser i forhold til modtagelse og brug af de forskellige løsninger. Disse brugerundersøgelser er foretaget på de forskellige attraktioner og har fulgt faste interview- og observationsguides. Resultaterne af brugerundersøgelserne ligger til grund for mange af de

øvrige artikler i nærværende antologi. Læseren henvises derfor til disse for uddybende analyser af resultaterne af brugerundersøgelserne for de forskellige løsninger. I denne artikel vil kun de mest centrale og generelle resultater blive trukket frem

- Afslutningsinterviews med de medvirkende attraktioner, som i en på forhånd udarbejdet interviewguide kredsede om erfaringer fra og effekter af projektet. Disse interviews ligger således til grund for attraktionernes egen vurdering af projektets resultater.

Bevæggrunden for at spørge projektpartnerne i forhold til slutbrugerne er, at slutbrugerne naturligt vil forholde sig til den samlede oplevelse. Slutbrugeren tager hele situationen, dvs. hele attraktionsoplevelsen, i betragtning og er ofte ikke i stand til at udskille det enkelte projekt, som eksempelvis et nyt oplevelsestilbud på en attraktion. Projektpartnerne vil derimod kunne vurdere virkningen af det pågældende projekt, fordi de kender ideen bag og omfanget af projektet, og fordi de kender den samlede vision for og forretningsmålet bag udvikling af innovative mobile oplevelsestjenester. Omvendt kan slutbrugerne bidrage med deres syn på relevansen, anvendeligheden eller brugsværdien af fx et nyt produkt eller service, der er tiltænkt dem (Jessen, Nielsen og Jensen, 2011a; Jensen, Jessen & Nielsen 2014). De to interessentgrupper kan således supplere hinanden. Ved at forespørge begge grupper kan man derved få et mere nuanceret og vægtet billede.

Yderligere kunne vi have gennemført egentlige interviews med projektets leverandører og andre interessenter. Dette har vi dog ud fra en vurdering af ressourceforbrug vs. udbytte fravalgt. Vi har dog en god fornemmelse af de forskellige interessenters udbytte. Ligeledes kunne vi have bedt eksterne eksperter om at vurdere projektet, men også dette er (med enkelte undtagelser) fravalgt af økonomiske og tidsmæssige årsager.

Struktur

Overordnet vil vi i det nedenstående følge den ovenfor angivne struktur for forandringsteorien. Dvs., at vi forsøger at strukturere fremstillingen i henhold til progressionen i den logiske model, hvilket giver følgende hovedafsnit:

- 1 Redegørelse for projektets udgangspunkt, ressourcer og formål
- 2 Redegørelse for projektets forskellige aktiviteter i projektføreløbet
- 3 Redegørelse for projektets umiddelbare resultater
- 4 Brugerrettede effekter
- 5 Samfundsmæssige effekter

I punkt 1-3 tager vi primært udgangspunkt i de rapporter og data mv., som er indsamlet i løbet af projektperioden. Samtidig vurderes progressionen af projektet i disse faser. I punkt 4 og 5 tager vi i højere grad udgangspunkt i interviews, observationer og tilbagemeldinger fra attraktioner, slutbrugere og interessenter generelt. Det vil i denne fase være sværere at holde resultater adskilt fra brugerrettede effekter, da vi fremstiller slutinterviews samlet, ligesom vi præsenterer løsningerne og brugerundersøgelserne heraf samlet. I stedet opsamler vi afslutningsvist udviklingen fra resultat til brugerrettede effekter i forhold til disse konkrete empiriske undersøgelser, hvor forskellige målgrupper for projektet er specifikt undersøgt. Endelig vil vi på baggrund af den samlede analyse og øvrige baggrundsviden give en redegørelse for projektets formodede samfundseffekter.

MoOZ-projektets målsætninger og visioner

Inden vi bevæger os ind i faserne i den logiske model beskrevet ovenfor, skal MoOZ-projektets indledende målsætninger beskrives, idet det er et væsentligt aspekt af projektets evaluering at se på i hvor høj grad, de forskellige mål blev opfyldt i projektforløbet, og hvilke af disse mål opfyldelser, der har haft størst indvirkning på de brugerrettede effekter og dermed også potentielt på de samfundsmæssige effekter.

Afsnittet behandler de resultatmålsætninger og brugerrettede effekter, der er angivet i projektansøgningen, ligesom det giver en beskrivelse af fremdriften i projektet. I forbindelse med ansøgningen af projektet blev der opstillet en række aktivitetsmål, leverancer og målsætninger. På grundlag af disse har vi udvalgt de mest relevante i forhold til vurdering af projektets resultatmål.

Indikatorerne for måling af fremdrift er taget direkte fra ansøgningens beskrivelse af projektets hovedaktiviteter, som de fremgår af afsnit "8. Projektets hovedaktiviteter, milepæle og tidsplan". Denne tidsplan har andre periodeangivelser, da ansøgningen blev indsendt januar 2008, men aktivitetsplanens perioder er blot blevet forskudt tidsmæssigt godt et år, så start ikke er marts 2008, men maj 2009.

Projektets overordnede, generelle formål har været:

- dels at skabe samspil om innovation, videndeling og videnopbygning for derved at styrke innovationskapaciteten i regionen inden for lokationsbaserede tjenester og mobilt indhold
- dels at udbrede IKT til SMV'ere, der har en forholdsvis lav udnyttelsesgrad af informationsteknologi, nemlig attraktioner og forlystelsesparker

Disse generelle formål skulle bl.a. opnås ved projektets mere konkrete overordnede formål, som var:

- dels at udvikle attraktivt oplevelsesorienteret indhold til mobile medier og lokationsbaserede tjenester til denne brugskontekst, nemlig attraktioner og forlystelsesparker
- og endelig at indsamle viden om, hvilke mobile tjenester og digitalt indhold brugerne efterspørger og bruger i bestemte brugssituationer

Projektets primære hovedmål, leverancer og aktiviteter var – som de fremgår af ansøgningen – følgende:

- Afholdelse af interne lukkede workshops/seminarer med konsortiepartnere, der i tidsplanen var angivet til én pr. periode
- Afholdelse af åbne workshops/seminarer, der i tidsplanen var angivet til én pr. periode
- Udsendelse af skriftlig formidling i form af nyhedsbreve, der i ansøgningen ikke var kvantificeret ud over, at det var en aktivitet, der optrådte i alle perioder
- Afholdelse af en større, international conference/symposium, der skulle placeres ca. midtvejs i forløbet
- Konceptudvikling af digitale løsninger til attraktionerne, der i ansøgningen havde et omfang, der svarer til 5 attraktioner, hvoraf ikke alle nødvendigvis skulle have aktiviteter i alle 3 faser eller delprojekter, da visse løsninger er mere omkostningsfulde end andre. Samlet blev der således sigtet imod i alt ca. 12 løsninger
- Implementering af digitale løsninger i attraktionerne, der skulle have samme omfang som ovenstående, dvs. i alt ca. 12 løsninger.
- Brugerundersøgelser af de udviklede løsninger i attraktionerne, der igen skulle have samme omfang som ovenstående, da der skulle gennemføres brugerundersøgelser af samtlige løsninger og implementeringer, dvs. ca. 12. Herudover skulle der også i projektperioden foretages brugerundersøgelser, evaluering og analyse af andre for projektet relevante løsninger (Jensen et al., 2007).

Under rubrikken "Indsatsområdet innovation, videndeling og videnopbygning" angives følgende kvantitative mål:

- "Hvor mange samarbejder internt i virk./inst./org. forventes projektet at generere? min 7"

- "Hvor mange samarbejder mellem virk./inst./org. forventes projektet at generere? min 4"
- "Hvor mange virk./inst./org. forventes at udvikle/implementere nye produkter og/eller processer? min 7"
- samt "Hvor mange virk./inst./org. forventes at styrke deres innovationskompetencer? min 7" (Jensen et al., 2007)

Projektets hovedaktiviteter som beskrevet i ansøgningen er indført i nedenstående skema. De kvantitative mål er indført i skemaet i de 4 nederste rækker.

Målsætninger
Afholdelse af 5 lukkede workshops/seminarer med konsortiepartnerne
Afholdelse af 5 åbne workshops/seminarer
Udsendelse af 5 interne nyhedsbreve
Afholdelse af en større, international konference/symposium
Konceptudvikling af ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne
Implementering af ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne
Brugerundersøgelser af de ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne og andre relevante løsninger
Generering af min. 7 samarbejder internt i virk./inst./org.
Generering af min. 4 samarbejder mellem virk./inst./org.
Udvikling og implementering af min. 7 nye produkter og/eller processer af virk./inst./org.
Styrkelsen af innovationskompetencer i min. 7 virk./inst./org.

Figur 3: Målsætninger for MoOZ – Mobile Oplevelseszoner

Under afsnittet "resultater" vil vi se på, hvorledes de forskellige målsætninger er blevet indfriet i projektperioden.

MoOZ-projektets ressourcer

Projektet rådede over en række ressourcer, der udgjorde forudsætningerne for at kunne gennemføre de overordnede aktiviteter i projektet. Partnerskabet, bestående af de fem attraktioner, InDiMedia/ ApEx og NORDJYSKE Medier samt de forskellige kreative og tekniske leverandører, deltog på forskellig vis i projektet. Ud over de forskellige projektpartnere samarbejdede projektet med bl.a. Aalborg Universitet og VisitNordjylland, hvor alle parter bragte særlige kompetencer ind i projektet.

Projektet havde allerede i udgangspunktet en række erfaringer fra udvikling af andre oplevelsesbaserede mobile løsninger samt en teknologisk base i form af eksisterende mobile løsninger og platforme, der blev arbejdet ud fra. Yderligere blev en række kompetente leverandører og konsulenter tilknyttet projektet i forløbet i forbindelse med de forskellige udviklingsprojekter. Samlet set var der således et stort netværk og en stor pulje af kompetencer at trække på for projektet. Derudover rådede projektet økonomisk set over i alt 6,6 mio. kr. fra egenfinansiering og regionalfondsstøtte.

MoOZ-projektets aktiviteter

Hovedaktiviteterne i MoOZ-projektet kan overordnet opdeles i 5 brede områder:

- 1 Det helt primære indsatsområde har været at udvikle og implementere en række forskellige mobilbaserede oplevelsesløsninger på attraktionerne. Disse løsninger anvendte i deres kerne en række forskellige mobilteknologier, som var forudsætningen for, at løsningerne i det hele taget kunne fungere. I forbindelse med dette arbejde blev der lavet *reviews* over forskellige teknologier, ligesom der blev indhentet viden og rådgivning fra en række forskellige konsulenter og forskere.
- 2 Ved udviklingen af de forskellige løsninger blev der samtidig udviklet indhold fra bunden, som skulle gøre løsningerne attraktive og interessante for attraktionernes gæster. Indholdslaget har haft den teknologiske *backbone* som forudsætning for at fungere. De forskellige indholdskoncepter er løbende blevet vurderet og testet inden udrulning.
- 3 Efter implementering af de enkelte mobile oplevelseskoncepter blev der gennemført omfattende slutbrugerstudier bestående af interviews og observationsstudier *on-location*.
- 4 Løbende blev der afholdt en række seminarer og konferencer, hvor der er blevet kommunikeret om resultaterne fra MoOZ-projektet, ligesom der har været indhentet viden fra en lang række andre projekter og eksperter

- i forhold til mobile oplevelseskoncepter. Endvidere er der blevet afviklet en lang række interne seminarer og møder for projektdeltagerne, hvor projektets status samt erfaringer herfra er blevet behandlet, ligesom kommende udviklingsprojekter er blevet diskuteret og fremlagt.
- 5 Endelig er resultater og viden fra projektet løbende blevet kommunikeret ud via forskellige kanaler, fx ApEx-hjemmesiden, *ApExZINET*, *Kreative Tidende* mm., ligesom projektet er blevet præsenteret ved en lang række konferencer og seminarer – nationalt såvel som internationalt.

De fem hovedaktiviteter, der er skitseret i *Figur 1 – Forandringsteori for MoOZ-projektet*, og som er gennemgået ovenfor, dækker alle over en række af begivenheder og tiltag. Aktiviteterne bidrog hver især og tilsammen til fem umiddelbare resultater eller produkter. Hos attraktionerne etableredes på forskellig vis mobile oplevelseszoner og applikationer, hvor gæsterne havde mulighed for at få adgang til nyt oplevelsesindhold, som IKT-virksomhederne udviklede. Tilsammen dannede disse aktiviteter de nye oplevelseszoner, som var det koncept, gæsterne mødte ved attraktionerne. Oplevelseszonerne hang sammen med den teknologiske mobilplatform og det konkrete mobilindhold, som IKT-virksomhederne udviklede. Konferencer, workshops, videngenerering og kommunikationen af resultater var grundlaget for netværkets nye samarbejde på tværs af aktørerne. Kommunikationen af resultater sammen med brugerstudierne blev udmøntet konkret i en mængde viden og erfaringer fra aktiviteterne.

MoOZ-projektets resultater

Alle resultater var konkrete selvstændige produkter og følger af projektets aktiviteter, der blev opnået i løbet af projektperioden. Selvom resultaterne talte selvstændigt, spillede de selvfølgelig ind i forhold til (og var i flere tilfælde også afhængige af) hinanden. Det primære resultat var dog væsentlig ny viden og erfaring med udvikling, implementering og brugeranvendelse af mobile oplevelseszoner og applikationer i en attraktionskontekst. Viden som får betydning for udvikling af kommende mobile oplevelseskoncepter – for attraktionerne såvel som andre virksomheder.

I det følgende gives en oversigt over målopfyldelsen i projektet med en kort indholdsmæssig begrundelse og forklaring på hver enkelt procentangivelse i forhold til målopnåelsen. Den oprindelige målsætning er angivet med kursiv.

Afholdelse af 5 lukkede workshops/seminarer med konsortiepartnere: Der er afholdt mindst én workshop eller seminar i hver periode af projektet, og målopfyldelsen vurderes derfor til 100 %.

Afholdelse af 5 åbne workshops/seminarer: Der er afholdt mindst én åben workshop eller åbent seminar pr. delperiode, og målopfyldelsen vurderes derfor til 100 %.

Udgivelse af 5 interne nyhedsbreve: Der er udsendt mindst ét nyhedsbrev eller nyheder i andre nyhedsmails i hver periode. Dette mål blev indfriet og overindfriet og vurderes derfor til 100 %.

Afholdelse af en større, international conference/symposium: Der blev afholdt 3 konferencer under MoOZ-projektets løbetid i form af *Media-on-the-Move*-konferenceserien (2009, 2010 og 2011) bl.a. med internationale oplægsholdere, hvor MoOZ-projektet stod som medarrangør, bidrog med oplæg såvel som deltog som projekt i konferencen. Dette mål blev således indfriet og overindfriet, og målopfyldelsen estimeres derfor til 100 %.

Konceptudvikling af ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne. Der blev i projektet udviklet 13 mobile oplevelseskoncepter igennem de 3 faser i projektet, hvor der i hver fase deltog mellem 3 og 5 attraktioner. Dette mål blev indfriet og overindfriet, og målopfyldelsen estimeres derfor til 100 %.

Implementering af ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne: Der blev implementeret 11 digitale løsninger igennem hele projektperioden, hvor der i hver fase deltog mellem 3 og 5 attraktioner. Herudover forelå der to implementeringsklare koncepter. Målopfyldelsen estimeres til 95 %.

Brugerundersøgelser af de ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne: Der er gennemført omfattende brugerundersøgelser af samtlige 13 løsninger og koncepter, fordelt over 2010 og 2011. Der blev gennemført omfattende brugerundersøgelser af de digitale løsninger udviklet under første og andet fase, som blev implementeret både i 2010 og 2011. I 2011 blev der desuden foretaget omfattende brugerundersøgelser af nye løsninger og evalueringer af ikke-implementerede koncepter. Dette mål blev derfor indfriet og overindfriet, og målopfyldelsen estimeres derfor til 100 %.

Generering af min. 7 samarbejder internt i virksomhed/institution/organisation. De 13 digitale løsninger og koncepter har mindst genereret et tilsvarende antal interne samarbejder i virksomhederne. Dertil kommer interne samarbejder på videninstitutionen: ApEx, InDiMedia og AAU, såvel som interne samarbejder hos de i alt 6 teknologileverandører. Dette mål blev således også opfyldt eller overopfyldt, og målopfyldelsen sættes derfor til 100 %.

Generering af min. 4 samarbejder mellem virksomhed/institution/organisation. De 13 digitale løsninger og koncepter har mindst genereret 13 samarbejder mellem på den ene side de enkelte virksomheder og på den anden side videninstitutionen (InDiMedia / ApEx / AAU) og teknologileverandørerne. Dette mål blev således også opfyldt, og målopfyldelsen sættes ligeledes til 100 %.

Udvikling og implementering af min. 7 nye produkter og/eller processer af virksomhed/institution/organisation. Der er gennem projektet udviklet 11 produkter i form af mobile digitale løsninger og yderligere 2 implementeringsklare koncepter. Dette mål blev således også opfyldt, og målopfyldelsen sættes til 100 %.

Styrkelsen af innovationskompetencer i min. 7 virksomheder/institutioner/organisationer. Projektet styrkede innovationskompetencerne hos samtlige af de 7 deltagende virksomheder (se f.eks. udtalelser fra partnerne andet steds i effektivvurderingen). Tilsvarende blev innovationskompetencen styrket i videninstitutionen (InDiMedia / ApEx / AAU) og hos de i alt 6 deltagende teknologivirksomheder. Dette mål må således også siges at være opfyldt og overopfyldt. Målopfyldelsen sættes derfor ligeledes til 100 %.

Afholdelse af en afsluttende conference/seminar med afrapportering af projektets erfaringer og resultater. Der blev afholdt en afslutningskonference for projektet den 8. december 2011, hvor samtlige udviklede digitale løsninger blev præsenteret såvel som de overordnede resultater og erfaringer fra brugerundersøgelserne. Dermed blev målet indfriet 100 %.

Udgivelse af hvidbog/antologi baseret på artikler. Dette mål er indfriet med udgivelsen af herværende antologi: sættes derfor til 100 %.

Endelig opsamling og afrapportering af projektet. Projektet er afrapporteret og opsamlet i en intern projektrapport færdiggjort og afleveret primo 2012: 100 %.

Samlet op i skemaet ser det således ud:

Målsætninger	
Afholdelse af 5 lukkede workshops/seminarer med konsortiepartnerne	100 %
Afholdelse af 5 åbne workshops/seminarer	100 %
Udgivelse af 5 interne nyhedsbreve	100 %
Afholdelse af en større, international conference/symposium	100 %
Konceptudvikling af ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne	100 %
Implementering af ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne	95 %

Brugerundersøgelser af de ca. 12 digitale løsninger til attraktionerne	100 %
Generering af min. 7 samarbejder internt i virk./inst./org.	100 %
Generering af min. 4 samarbejder mellem virk./inst./org.	100 %
Udvikling og implementering af min. 7 nye produkter og/eller processer af virk./inst./org.	100 %
Styrkelsen af innovationskompetencer i min. 7 virk./inst./org.	100 %
Afholdelse af en afsluttende konference/seminar med afrapportering af projektets erfaringer og resultater for den almene offentlighed og branchen	100 %
Udgivelse af hvidbog/antologi baseret på artikler, oplæg mv. produceret i projektperioden	100 %
Endelig opsamling og afrapportering af projektet	100 %

Figur 4: Målsætninger og procentvise målopfyldelser for MoOZ-projektet

Det giver en samlet målopfyldelse på 99,6 %, hvis man udgår fra, at mål ikke kan overopfyldes, dvs. overstige 100 %. Udgår man fra, at mål kan overopfyldes, dvs. måltallet kan overstige 100 %, kommer målopfyldelsen til at ligge langt over 100 %.

Mht. aktiviteten og leverancen: 'Videre opbygning af nationalt og internationalt netværk omkring projektets centrale tematikker' er der allerede taget initiativ til videreførelse af beslægtede aktiviteter i InViO – Innovationsnetværk for videnbaseret Oplevelsesøkonomi – under Styrelsen for Forskning og Innovation, der bl.a. har etableret innovationsprojekter om "Mobile Oplevelser" og "IT-støttede oplevelser". Tilsvarende er der skabt en vedholdende praksis for afholdelse af konferencen *Media-on-the-Move* om mobile teknologier, medier, applikationer og oplevelser, hvor den 4. konference blev afviklet i 2011. En konference, hvis tematik ligger i direkte forlængelse af MoOZ-projektet.

I forhold til de oprindeligt satte aktivitets- og resultatmål må projektet således siges at være lykket, og de opsatte mål indfriet. Dette giver grundlag for at antage, at de mere langsigtede mål med MoOZ-projektet også har en chance for at blive realiseret. Vi kan finde kimen til de første effekter i den

ønskede retning i ovenstående, men må for at underbygge den antagelse yderligere også vende os mod de forskellige bruger- og deltagergrupper for projektet, idet deres vurderinger også er centrale indikatorer for fremtidige brugerrettede og samfundsmæssige effekter.

Relevans og kvalitet

Målopfyldelse er desuden også blevet vurderet i forhold til to vurderingsindikatorer, der dels er baseret på centrale tal, og dels er baseret på mere kvalitative vurderinger, der er søgt kvantificeret. De to vurderingsindikatorer er *relevans* og *kvaliteten* af målopnåelse. I forhold til hver indikator giver vi nedenfor projektet en score fra 0 til 4 på baggrund af, hvorledes projektet har performeret i forhold til indikatoren.

- *Relevans* er en kvantificering af en kvalitativ vurdering af, hvor relevant projektet er set i forhold til den regionale udviklingsstrategi og samarbejdspartnersnes (dvs. attraktioner og teknologivirksomheder) situation og behov. Relevans relaterer sig således også til det element, der i ovenstående model for forandringsteorien bliver benævnt *kontekst*, hvor kontekst skal forstås som relaterede strategier, initiativer og parallelle projekter, der påvirker det givne projekt.
- *Kvaliteten af målopnåelsen* er en kvantificering af en kvalitativ vurdering af kvaliteten af de aktiviteter og de leverancer, der har været i projektet. Primært vurderet med udgangspunkt i tilbagemeldinger fra slutbrugere og projektdeltagere.

Relevans

MoOZ-projektet lå i stor udstrækning inden for det erhvervspolitiske rationale og den strategi, der var anslået i den i projektperioden gældende erhvervsudviklingsstrategi i Region Nordjylland⁴ og i Partnerskabsaftalen.⁵ Projektet bidrog med at udmønte den gældende erhvervsudviklingsstrategis effektmål og strategiske målsætninger på følgende konkrete punkter:

- Projektet lå indenfor indsatsområdet 'oplevelsesøkonomi' og søgte mere specifikt at udvikle styrkepositioner inden for den nordjyske oplevelsesøkonomi
- Projektet lå inden for indsatsområdet 'ny teknologi og IKT', og mere specifikt et regionalt styrkeområde inden for teknologi: det mobile og trådløse område
- Projektet understøttede to stærke klynger og understøttede krydsklyngeeffekten mellem disse: IKT og oplevelsesøkonomi

- Projektet understøttede netværksdannelse
- Projektet understøttede videndeling og videnopbygning
- Projektet understøttede samspil om innovation og regional innovationskapacitet
- Projektet understøttede vækst og udvikling i turismeerhvervet, her ikke mindst helårsturismen bl.a. ved at etablere helårsattraktioner (Nordsøen Oceanarium, Aalborg Zoo, Skallerup Klit Feriecenter)
- Projektet understøttede vækstiværksættere (primært i relation til leverandører i form af teknologivirksomheder)
- Projektet understøttede en afbalanceret, bæredygtig udvikling
- Og projektet understøttede vækst- og udviklingsaktiviteter i regionens periferiområder, da hovedparten af de deltagende attraktioner er placeret her (Skallerup Klit Feriecenter, Fårup Sommerland og Nordsøen Oceanarium). Dette forhold er i flere sammenhænge blevet betonet som et prioriteret element i regionens erhvervsudviklingsstrategier.

MoOZ-projektet bidrog således til Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi både ved at rette sig mod SMV'ere, ved at understøtte anvendelsen af IKT, ved at understøtte samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner og dermed understøtte innovation og kompetenceudvikling og ved at rette sig mod regionens periferiområder. Desuden var resultaterne meget mål-bare i form af design og implementering af faktiske løsninger og omfattende og detaljerede brugerundersøgelser. Generelt må det således vurderes, at projektet placerede sig i tråd med og var relevant i forhold til den regionale erhvervsudviklingsstrategi/REUS og dens indsatsområder 'Oplevelsesøkonomi' (med underpunktet oplevelseserhverv) samt indsatsområdet 'ny teknologi og IT'.

MoOZ-projektet placerede sig også inden for partnerskabsaftalens erklæring om "Kultur- og oplevelsesøkonomi", hvor det bl.a. hedder: "Vækstforum vil i forbindelse med vurdering af regionale projekter, der bl.a. tager afsæt i aktiviteterne i det regionale teknologicenter inden for oplevelsesøkonomi (dvs. ApEx – Center for anvendt oplevelsesøkonomi, red.), overveje ... Konkrete oplevelsesprodukter og -tilbud med inddragelse af nye teknologier som ... mobiltelefoni, lokationsbaserede tjenester ... trådløse netværk og hotspots..."⁶

Relevansen af MoOZ-projektet må også ses i relation til andre projekter inden for oplevelsesøkonomi og IT. Her har der været en god sammenhængskraft og potentiel synergi mellem MoOZ og andre projekter som InViO – det nationale Innovationsnetværk for Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi (2010-14) – der også har innovationsprojekter om 'mobile ople-

velser' og 'IT-baserede oplevelser' forankret i InDiMedia på AAU. Der har været tidligere projekter som DACMAN, Vera fra Vestbyen, Vikingeruten, Mobile Map, MoLive etc., som MoOZ har videreført erfaringer fra, og der har fortløbende været aktiviteter som konference-serien *Media-on-the-Move* (foreløbig 2008, 2009, 2010, 2011). Endelig har der været en lang række projekter under *BrainsBusiness - ICT North Denmark* og på de nordjyske museer, som MoOZ også samspillede positivt med. Bl.a. har ApEx her fungeret som koordinerende organ på et strategisk niveau for at sikre videndeling, synergi og fremdrift i de forskellige projekter til gavn for den samlede nordjyske oplevelsesøkonomi.

Endelig afspejler de indsamlede statements og afslutningsinterviews fra de forskellige deltagende parter i projektet (jf. længere nede) samt de omfattende brugerundersøgelser, der generelt er forholdsvis positive i forhold til de designede og implementerede løsninger (jf. også længere nede), at relevansen også er høj i forhold til deltagende partnere og slutbrugere

På baggrund af ovenstående estimeres projektets relevans til 4, der afspejler en meget stor overensstemmelse med de regionale erhvervsudviklingsplaner, hvor projektet direkte modsvarer en lang række af de formulerede strategier, en stor synergi med andre parallelle projekter og aktiviteter, ligesom det afspejler en høj relevans for interessenterne. Det er svært at forestille sig et tættere match mellem et konkret projekt og de formulerede regionale strategier, end det her er tilfældet.

Kvaliteten af målopnåelse

Kvaliteten af målopnåelse er en kvantificering af en kvalitativ vurdering af kvaliteten af de aktiviteter og de leverancer, der har været i projektet frem til tidspunktet for midtvejsevalueringen.⁷

Kvaliteten af målopnåelsen bliver vurderet ud fra de løbende tilbagemeldinger i projektperioden, afslutningsinterviews fra projektdeltagere og opsamlingerne på de omfattende og deltaljerede brugerundersøgelser, der indgår som en integreret del af projektet.⁸

Fra de generelle tilbagemeldinger fra projektdeltagerne vurderes det, at projektpartnerne har haft et stort udbytte af projektdeltagelsen ift. konkrete mobile løsninger, nye produkter og mere generelt kompetencer inden for IKT, innovation og oplevelsesbaseret produktdesign – helt i tråd med projektets formål. Fra projektdeltagerne gives der udtryk for stor tilfredshed med deltagelse i projektet og den læring og de resultater, man har opnået. Tilsvarende fremgår det af opsamlingerne på brugerundersøgelserne, at et flertal af brugerne fandt de producerede og implementerede løsninger nyttige og oplevelsesrige, således at de forøgede værdien af attraktionsbesø-

get. Se mere om projektdeltagernes og slutbrugernes tilbagemeldinger i de respektive afsnit i denne artikel.

På baggrund af ovenstående estimeres kvaliteten af målopnåelsen til at ligge på 3,5, der afspejler et forholdsvist højt kvalitetsniveau, men hvor der naturligvis har været plads til forbedringer. Der har været indkøringsproblemer og usability-problemer med nogle af tjenesterne, som senere blev rettet, og der blev også fremført enkeltstående kritikpunkter fra brugere.

Projektet scorer således forholdsvist højt i forhold til de to valgte indikatorer i projektets midtvejsrapportering, som blev udarbejdet ca. 7 måneder inden afslutningen af projektet. I midtvejsevalueringen blev der målt på yderligere to indikatorer, henholdsvis målopnåelse i forhold til tidsforbrug og målopfyldelse i forhold til budgetforbrug. *Scoren* på disse to indikatorer var henholdsvis 3 og 4, hvilket også må siges at være en forholdsvist høj *score*. Disse er dog ikke uddybet her, da de to indikatorer siger mere om proces end om effekt.

Der har som nævnt i målopfyldelsen ovenfor igennem hele projektperioden været gennemført en række forskellige tiltag for at sikre, at den opbyggede viden omkring implementering af de mobile løsninger samt brugernes oplevelser af disse blev forankret blandt projektdeltagerne såvel som formidlet offentligt til eksterne interessenter. Disse beskrives kort nedenfor for at kunne udlede effekter i forhold til brugerrettede og samfundsmæssige effekter.

Interne seminarer

Der blev løbende afholdt interne seminarer, workshops og videndelingsmøder for projektets samarbejdspartnere. Fokus for disse var at dele den opbyggede viden om de mange forskellige udviklede mobile løsninger i forhold til bl.a. indhold, udvikling, implementering, udfordringer, anbefalinger samt naturligvis erfaringerne fra de omfattende brugerundersøgelser.

Disse seminarer blev ligeledes benyttet til at styrke samarbejdsmulighederne internt blandt projektpartnerne, således at der opstod optimale rammer for gensidig videns- og erfaringsudveksling. Derudover blev der ofte til disse møder indkaldt eksterne eksperter inden for den mobile branche med henblik på at inspirere til idégenerering og generel viden om potentialerne i de mobile medier.

Udover selve afholdelsen af de interne seminarer blev der efterfølgende rundsendt diverse præsentationer og noter fra seminarerne til projektdeltagerne for at fastholde den opbyggede viden.

Workshops og afslutningsevent

Der blev afholdt en række eksterne seminarer for offentligheden såvel som projektets partnere, hvor delprojekterne samt erfaringerne fra brugerundersøgelserne blev præsenteret. Derudover blev der afholdt en afslutnings-event den 8. december 2011, hvor samtlige delprojekter og erfaringerne derfra blev præsenteret.

De eksterne arrangementer formidlede den opbyggede viden fra MoOZ-projektet med henblik på at inspirere og udbrede erfaringerne fra projektet til andre interessenter og dermed forankre den opbyggede viden.

Ekstern formidling (nyhedsbreve, hjemmeside, InViO-net)

Der blev gennem hele projektperioden arbejdet med at udbrede den opbyggede viden, så denne kunne komme andre til gode. Dette skete via (1) ApEx-nyhedsbrevet *ApExZINET*, der udkom flere gange årligt, (2) ApEx' hjemmeside, hvor der var beskrivelser af MoOZ-projektet generelt, delprojekterne samt opsummerende resultater fra brugerundersøgelserne, (3) artikler og omtale af projektet i *Kreative Tidende*, (4) beskrivelser af projektet på eksterne hjemmesider som www.invio-net.dk, samt (5) mundtlige formidlinger ved møder og oplæg.

Videreførelse af netværk

Der blev løbende arbejdet på at opbygge og videreudvikle et netværk omkring projektets tematikker blandt projektets partnere, så potentielt fremtidigt samarbejde kunne opstå med udspring fra projektet. Der var ved projektets afslutning opbygget et tæt samarbejde mellem projektets partnere, leverandører og andre interessenter, hvor dialogen omkring mobile oplevelseszoner skabte gensidig udvikling af attraktioner, hvorfor der blev skabt grundlag for potentielt fremtidigt samarbejde. Derudover genererede projektet i høj grad værdifuld viden til projektets partnere, så mobil formidling og mobile oplevelseszoner kom på dagsordenen i virksomhederne og i høj grad vil være et forretningsmæssigt fokusområde fremadrettet for virksomhederne.

Herudover blev der som nævnt mulighed for at fortsætte nogen af samarbejdsrelationerne i det nationale innovationsnetværk InViO, hvor der bl.a. blev oprettet et temaspør for mobile oplevelser.

Udgivelse af antologi

Endelig bliver projektet og den i projektet producerede viden forankret i form af udgivelsen af nærværende antologi, der dels omfatter beskrivelser og rede-

gørelser for samtlige af projektets udviklede mobile løsninger, dels omfatter redegørelser for resultaterne af brugerundersøgelserne i forhold til øvrige forskningsresultater på området, og endelig omfatter beskrivelser af beslægtede projekter, løsninger og erfaringer. Antologien har til formål at forankre resultaterne på længere sigt således, at projektets erfaringer og resultater kan komme projektinterne såvel som projekteksterne interessenter til gode.

De forskellige løsninger og slutbrugernes evaluering heraf

Som tidligere nævnt har MoOZ-projektet totalt set genereret 13 mobile oplevelseskoncepter, hvoraf 11 er blevet implementeret på de forskellige medvirkende attraktioner. I to af faserne har der været tale om fælles overordnede koncepter, som med forskellige individuelle variationer er blevet implementeret på de enkelte attraktioner, nemlig i delprojekterne *Noorhjem* og *Før, under og efter besøget*. Herudover er der blevet implementeret individuelle projekter i Fårup Sommerland, på Skallerup Klit Feriecenter og i Aalborg Zoo. I hvert af delprojekterne er der på samtlige attraktioner blevet udført omfattende brugerundersøgelser i form af kvalitative interviews og observationsstudier som en integreret del af MoOZ-projektet. Som tidligere nævnt er resultaterne af disse cases og brugerundersøgelser beskrevet i mere uddybende form i antologiens andre artikler, hvorfor vi anbefaler, at man læser disse for en mere detaljeret behandling af løsninger og resultater.

Tilbagemeldingerne fra slutbrugerne vil i denne artikel blive belyst via en kort sammenfatning af brugerundersøgelserne.

Første delprojekt: *Noorhjem*

Noorhjem var MoOZ-projektets første fælles delprojekt. *Noorhjem* var bygget op som en mobil skattejagt eller *quest* – med 31 poster rundt omkring i Nordjylland, hvoraf spilleren skulle gennemføre 5 for at kunne løse gåden og gennemføre spillet. MoOZ-projektet bidrog til udviklingen af *Noorhjem* på attraktionerne Skallerup Klit Feriecenter, Nordsøen Oceanarium, Fårup Sommerland, Aalborg Zoo og i 2010 også Tivoli Karolinelund. Disse 5 *quests* blev udviklet af InDiMedia/ ApEx i regi af MoOZ-projektet i samarbejde med bl.a. More Mobile Relations, der arbejder med udvikling af mobilt indhold med henblik på at berige oplevelsen af skattejagten hos de fem attraktioner. Hver attraktion fik udviklet unikt indhold, som udelukkende var tilgængelig ved den givne attraktion. Det unikke indhold omfattede mp3-filer, der var fortællinger om nogle af karaktererne i *Noorhjem*-universet og illustrationer af de omtalte karakterer. Overførslen af det unikke indhold til gæsternes mobiltele-

foner skete via *Bluetooth*. Der var installeret *Bluetooth*-noder på MoOZ-attraktionerne, som overførte mp3-filer og illustrationer til gæsternes mobiltelefoner, såfremt gæsterne havde tændt for *Bluetooth* og accepterede overførslen fra *Bluetooth*-noderne. *Bluetooth*-noden var gemt på bagsiden af et stort display, der fortalte, hvordan gæsterne kunne få overført filerne til deres mobiltelefoner. Se mere om *Noorhjem* i artiklen "Noorhjem. Erfaringer og brugeroplevelser" (Østergaard, 2014c) i denne antologi.

Brugerundersøgelserne viste, at brugerne fandt koblingen mellem de fysiske elementer og de magiske elementer fra fortællingen særdeles stærk. Til trods for at en *fantasy*-fortælling om magi, orker og en magisk amulet ikke umiddelbart havde noget at gøre med Aalborg Zoo, mente mange af de interviewede, at *Noorhjem* var relevant for besøgene på de forskellige attraktioner. Flere ytrede derudover, at *questen* tilføjede en ekstra oplevelsesdimension til besøget, og at de oplevede nye områder af parken, da *questen* sendte dem ud til steder i attraktionen, de ikke havde set før. *Noorhjem* bidrog dermed til en anderledes oplevelse ved gæsternes besøg på attraktionerne ved koblingen mellem *fantasy*-universet og de fysiske omgivelser, men *Noorhjem* bidrog også til, at gæsterne kom rundt i flere forskellige hjørner af attraktionen.

Sidstnævnte var med til at kaste lys over, hvordan et mobilt skattejagtkoncept som *Noorhjem* aktivt kunne benyttes af attraktionerne til at guide gæsterne ud til bestemte områder af parken. Det anvendte blot fysiske, historiske og folkløristiske (historier) elementer fra de enkelte attraktioner til at opbygge *Noorhjem*-universet. Tanken var så, at besøget på de enkelte attraktioner i forbindelse med *Noorhjem* skulle give gæsterne lyst til at vide mere og lære mere om den givne attraktion.

Målgruppe

I forlængelse af ovenstående viste undersøgelserne, at såvel formen som indholdet for *Noorhjem* fungerede godt. *Noorhjem* blev opbygget over et *fantasy*-univers med trolde og magi, hvilket de interviewede mente spillede fint sammen med de fysiske opgaver i attraktionerne. Formen for *Noorhjem* var med til at engagere de interviewede i spillet, da de var vant til at bruge SMS på deres mobiltelefon. Kombinationen af at bevæge sig fysisk rundt på attraktionen og indsende svarene via SMS var motiverende og engagerende. Desuden mente mange, at det var en fordel at bruge deres egne mobiltelefoner, da de følte sig fortrolige med menuerne og funktionerne.

Det var ikke alle de interviewede i målgruppen 8-14 år, der fandt *fantasy*-universet spændende, hvorfor disse ikke naturligt blev fanget af plakaterne og reklamerne for *Noorhjem*. Da de tilmeldte sig spillet og gennemførte den

første *quest*, blev flere af dem alligevel fanget af skattejagten. Det skyldtes, at selvom genren ikke umiddelbart tiltalte brugerne, så fangede selve skattejagtelementet og formen for skattejagten brugerne. De var nysgerrige efter at finde ud af, hvad der skete som det næste i fortællingen, og de var engagerede i måden, de skulle løse opgaverne på. *Noorhjem* appellerede derfor på to niveauer: Til dem der var interesserede i *fantasy*-universet, og til dem der var interesserede i selve skattejagtkonceptet.

Brugerundersøgelserne viste ikke entydige resultater mht. kønsfordeling og aldersfordeling mellem de to niveauer, men der tegnede sig alligevel nogle overordnede tendenser. Det var primært drenge i alderen 8-15 år, der fandt selve *fantasy*-universet interessant, hvor det fungerede som drivkraften og motivationen for at gennemføre *questen*. Hos pigerne tegnede der sig overordnet set en todelt fordeling mellem niveauerne. Det var primært piger i alderen 8-12 år, der fandt selve fortællingen interessant, mens skattejagtelementet fungerede som motivationen for piger i alderen 13-15.

Social aktivitet

Observationsstudierne viste bl.a., at *Noorhjem* fungerede som en social aktivitet, der ofte samlede to til fire personer om en eller to mobiltelefoner.

Kendetegnende var det også, at det ikke blot var de unge i målgruppen, der deltog, men at det var personer i alle aldre. Ofte var det familier, der deltog, hvor såvel børn, forældre som bedsteforældre samlede sig om mobiltelefonen. Desuden gik telefonen tit på omgang, så deltagerne skiftedes til at føre mobilen, indsende svar via SMS eller lytte til de indgående IVR-opkald. I nogle tilfælde delte gruppen sig i to, hvorefter der nærmest opstod intern konkurrence om, hvem der hurtigst kunne løse *questen*. *Noorhjem* viste sig i høj grad at være en social aktivitet, der samlede flere personer – ofte på tværs af alder – omkring én mobiltelefon.

Andet delprojekt: "Før, under og efter besøget"

Andet delprojekt bestod af en række forskellige mobile tjenester og services som: mobilt nyhedsbrev, SMS-quiz, mobilt informationsforløb og mobil-site mv., som samlet set kunne udgøre en pakke af tjenester, hvormed attraktionerne kunne nå deres gæster og kunder. Delprojektet "Før, under og efter besøget" blev implementeret og lanceret i attraktionerne Tivoli Karolinelund, Fårup Sommerland og Aalborg Zoo i samme periode, som *Noorhjem* blev lanceret i sommeren 2010.

Delprojektet var en direkte udmøntning af temaet "Services og information før, under og efter besøget", og delprojektet fokuserede derfor på at gøre gæsternes mobiltelefoner til en 360-graders kommunikationsløsning, hvorfra de

kunne finde information om og opleve attraktionerne såvel før, under som efter deres besøg i attraktionerne.

Målet var, at gæsterne altid kunne få den information, de havde behov for om den pågældende attraktion såvel før, under som efter besøget på attraktionen via mobile applikationer, der dermed blev benyttet til at berige og forlænge oplevelsen af det traditionelle besøg i attraktionen. Derudover var formålet at udvikle lokationsbaserede tjenester og oplevelser, som gæsterne udelukkende kunne opleve ved at besøge specifikke lokationer i de givne attraktioner. Se mere om "Før, under og efter"-løsningerne samt brugerundersøgelserne i artiklen "Før, under og efter besøget. Erfaringer og brugeroplevelser" (Østergaard, 2014b) i denne antologi



Figur 5: Spil på mobilen er en social aktivitet

I nærværende afsnit generaliseres resultaterne og erfaringerne fra brugerundersøgelserne af andet delprojekt på tværs af de medvirkende attraktioner, eftersom der var en tendens til, at brugerne oplevede tjenesterne stort set ens.

Formidling

Generelt var opfattelsen, at de mobile tjenester formidlede relevant information på en sjov, anderledes og tidssvarende måde. Flere fandt formidling via mobiltelefonen naturlig, og mange foretrak dette medie frem for traditionelle brochurer, der normalt udleveres ved indgangen til attraktionen.

Indholdets kvalitet

Kvaliteten af indholdet i tjenesterne var relevant og i orden i forhold til gæsternes formål med besøget og besøgsoplevelsen generelt. Dog så flere et behov for, at indholdet var mere dynamisk, således at de fx fik en SMS tyve minutter før, pingvinerne blev fodret, eller før der begyndte et nyt show i Fårup Sommerland. Modsat benyttede andre tjenesterne som en ekstra service, således at de ikke lod sig påvirke af modtagelsen af SMS'er på modtagelsestidspunktet, men derimod tog telefonen frem ved lejlighed for at tjekke, hvilke aktiviteter de ellers kunne deltage i eller foretage sig.

Social aktivitet

Som det var tilfældet for *Noorhjem*, fungerede flere af tjenesterne i andet delprojekt som en social aktivitet, hvor flere personer ofte samlede sig omkring én mobiltelefon. Det gjorde sig især gældende for SMS-quizzerne, men også mobilsitet og SMS-informationsforløbet blev i høj grad brugt som en social aktivitet.

Beriger besøgsoplevelsen

Næsten 100 % af informanterne mente, at tjenesterne i nogen grad berigede oplevelsen. Herunder berigede tjenesterne oplevelsen ved enten at fungere som en decideret aktivitet med en oplevelsesdimension – som fx det at se dyrene i Zoo – eller ved, at tjenesterne fungerede som en service- og formidlingstjeneste, der derved leverede målrettet og relevant information til gæsterne.

Tredje fases delprojekter

Tredje fases delprojekter var i høj grad individuelle, forstået således, at hver attraktion havde individuelle behov og ønsker til deres tredje og sidste mobile løsning. Derfor opdeles nærværende afsnit tilsvarende i individuelle un-

derafsnit. Der blev udviklet og implementeret individuelle løsninger til Fårup Sommerland, Aalborg Zoo og Skallerup Klit Feriecenter, mens der blev udviklet og testet et koncept til NORDJYSKE Medier. Tivoli Karolinelund var på dette tidspunkt i projektet blevet lukket, og Nordsøen Oceanarium havde delvist indstillet aktiviteterne inden for projektet.

Aalborg Zoo

I Aalborg Zoo blev der taget udgangspunkt i attraktionens Skoletjeneste, hvis formål var at formidle viden om dyr til skoleklasser. Traditionelt havde undervisningen foregået i form af en-til-mange undervisning, dialog mellem underviser og elever samt ved at sende udstoppede dyr, skind og lignende rundt i klasseværelset, så eleverne kunne røre ved dem.

Formålet med tredje delprojekt ved Skoletjenesten i Aalborg Zoo var at videreudvikle konceptet for undervisningen i Skoletjenesten til at integrere mobiltelefonen som en naturlig del. Omdrejningspunktet for projektet var Skoletjenestens tema "Dyrs tilpasningsevner", hvilket eleverne modtog undervisning i. Efter gennemført undervisning blev eleverne inddelt i grupper, hvor hver gruppe blev stillet en række opgaver omkring et givent dyrs tilpasningsevner. Opgaverne krævede, at eleverne bevægede sig rundt i parken og fandt det givne dyr, hvorefter de skulle tage et foto af dyret og indsende dette via deres mobiltelefon. Derefter blev de stillet tre opgaver, der krævede, at de kendte til eller undersøgte fakta om dyret, samt var i stand til at reflektere over det netop overståede undervisningsforløb.

Efter hele forløbet var slut, modtog klassens lærer en e-mail med samtlige grupperes svar samt de spørgsmål, grupperne blev stillet. Derefter blev opgaverne gennemgået i skolen, hvor der blev arbejdet videre med temaet "Dyrs tilpasningsevner". Til dette formål blev der af Aalborg Zoo udarbejdet svar på alle spørgsmål, så læreren havde de korrekte svar at læne sig op ad i den efterfølgende gennemgang i klassen.

Der var således tale om, at forløbet søgte at forlænge oplevelsen ved deltagelse i Skoletjenesten i Aalborg Zoo via mobiltelefonen, da eleverne skulle løse en række opgaver under samt efter besøget.

"Det Mobile Undervisningsforløb" var udviklet til 4. og 5. klasse, hvilket viste sig at være en forholdsvis vanskelig målgruppe at udvikle til rent fagligt, eftersom der var stor variation mellem eleverne ift. deres refleksionsniveau. Det viste sig dog samtidig, at der blev kompenseret for dette i og med, at eleverne skulle inddeles i (og konceptet var opbygget til) grupper. Dermed supplerede eleverne hinanden. Det betød også, at flere elever kom til at arbejde sammen med elever, de ikke var vant til at være i gruppe med, hvilket brugerundersøgelserne afslørede, var en positiv oplevelse for eleverne.



Figur 6: Elever deltager i "Det Mobile Undervisningsforløb" i Zoo.

Eleverne såvel som lærerne fandt koblingen mellem den traditionelle undervisning og de digitale medier (mobiltelefon og hjemmeside) meget motiverende, og det medvirkede flere gange til, at eleverne fint kunne huske de rigtige svar.

Lærerne oplevede stort engagement blandt eleverne til at lære mere om dyrene, selv efter besøget i Zoo, hvor eleverne var tilbage i klasseværelset for at evaluere på deres indsendte svar. Evalueringen foregik ud fra elevernes indsendte svar fra mobiltelefonerne, hvor alle elever kunne bidrage til diskussionen og refleksionen over, hvorfor svaret var korrekt eller forkert. Lærerne mente dermed, at det mobile undervisningsforløb bidrog til at forlænge undervisnings- og læringsprocessen ved at fastholde elevernes motivation og engagement, primært på grund af benyttelsen af mobile medier i besvarelsessituationen.

Fårup Sommerland

Til Fårup Sommerland blev der udviklet en *smartphone*-applikation til iPhone og Android. App'en indeholdt en række funktioner og features, som alle havde fokus på at formidle forskellige serviceoplevelser fra Fårup til gæsterne.

Kernefunktionen i konceptet var visning af kø-ventetider for de syv hovedforlystelser i parken, hvilket skete via overførsel af ventetidsdata fra en allerede eksisterende platform til en platform, der kunne integreres i *smartphone*-app'en. Derudover indeholdt app'en en række andre funktioner med anden relevant information. Disse funktioner omfattede bl.a. en *Augmented Reality*-kort-funktion. *Augmented Reality*-funktionen bestod i, at gæsterne kunne holde deres *smartphone* op foran sig, hvorefter telefonens kamera viste omgivelserne på displayet. Herpå blev der så lagt et digitalt lag af informationer i form af små ikoner. Hvert ikon repræsenterede en forlystelse, en butik, et spisede eller en informationspost i parken. Yderligere blev afstanden og retningen til den givne forlystelse vist, hvilket blev bestemt via telefonens GPS. Derudover indeholdt applikationen et faneblad kaldet "Kontakt", hvorfra gæsterne fx kunne tilmelde sig Fårups nyhedsbrev, sende feedback til Fårup eller indsende et foto via MMS, der efterfølgende blev vist på Fårups tidligere omtalte mobilsite, der blev udviklet under anden fase og delprojekt. App'en udnyttede denne funktion ved at integrere mobilsitet. Udover ovenstående indeholdt app'en mindre funktioner som Facebook-integration og *push*-beskeder, der automatisk blev aktiveret og fremkom på telefonen, når brugerne befandt sig i de prædefinerede zoner.

For at undersøge, om og hvordan Fårup Sommerlands *smartphone*-applikation bidrog til en bedre besøgsoplevelse, var det nødvendigt at foretage en række undersøgelser, som blev gennemført på attraktionen henover sommeren 2011.

Generelt var der god tilfredshed med applikationen, som blev vurderet som både nyttig og ikke mindst brugervenlig. Applikationen blev i første sæson downloadet ca. 17.000 gange på Android- og iPhone-platformen samlet set. Det var med andre ord en meget markant kvantitativ succes. Den klart mest anvendte feature i app'en var ventetidsfunktionen, som de fleste fandt meget nyttig og relevant. På mange måder kunne denne funktion siges at være rygraden i app'en. Respondenter angav, at de planlagde deres rute rundt i sommerparken alt efter ventetiden ved de enkelte forlystelser. De fleste respondenter vurderede ligeledes, at designet var flot og genkendeligt i forhold til det generelle Fårup Sommerland-design.

Der var en række funktioner i app'en, som flertallet af respondenterne angav, at de ikke havde brug for, fx kontakt og det oprindelige mobilsite, som blev integreret i app'en. Et andet problem med de dele af app'en, som

krævede data- eller GPS-forbindelse, var, at der mange steder i parken var en dårlig forbindelse, som fik app'en til at køre meget langsomt eller ligefrem til at gå ned.

Samlet set var erfaringerne med app'en og den øgede service og oplevelse, den gav for slutbrugeren, så gode, at Fårup Sommerland besluttede at arbejde videre med app'en, hvilket resulterede i, at der blev lanceret en version 2 af den til sommeren 2012.

Skallerup Klit Feriecenter

Til Skallerup Klit Feriecenter blev der udviklet en SMS-løsning med primært fokus på at skabe en bedre oplevelse for gæsterne via mobiltelefonen, mens de befandt sig på feriecentret.

SMS-løsningen havde til formål automatisk at informere gæsterne om ledige pladser på de programsatte aktiviteter, der blev tilbudt i feriecentret, samt at oplyse om nye aktiviteter. Gæsterne havde derfor mulighed for at tilmelde sig denne service, hvorefter de modtog 2 beskeder dagligt, hvilket bevirkede, at de automatisk blev opdateret om ledige aktiviteter, uanset hvor de befandt sig. Løsningen var således tænkt som en service til at lette gæsternes planlægning af dagen, da gæsterne ikke behøvede at befinde sig i nærheden af en af de opsatte informationsstandere for at tjekke, hvilke aktiviteter der var plads på. Målet var, at SMS-løsningen skulle resultere i en generelt bedre oplevelse for gæsterne, når de befandt sig i feriecentret.

For at evaluere den beskrevne SMS-service var det først og fremmest nødvendigt at opstille en model for indsamling af brugerdata. Der blev benyttet to primære dataindsamlingsmetoder, der komplementerede hinanden i relation til de særegne omstændigheder, der omgav brugen af SMS-servicen. Der blev foretaget observationer *on-location*, og derudover blev der foretaget en række telefoninterviews med nogle af de gæster, der havde erfaringer med servicen.

Dataene viste, at en del af deltagerne tilmeldte sig servicen udelukkende på grund af nysgerrighed – uden et klart billede af, hvad servicen tilbød (5 af 15). Mens der var fuldstændig klarhed omkring formen og mediet (SMS), var mange deltagere altså ikke klar over det specifikke indhold og tilmeldte sig derved "bare for at prøve det". Det er sandsynligt, at disse deltagere blot var interesserede i konceptet og ikke tog sig tid til at undersøge detaljerne omkring indholdet inden tilmeldingen.

Blandt interviewdeltagerne var det ca. halvdelen (47 %), der benyttede SMS'erne i planlægningen af enkelte aktiviteter eller hele dage. Heraf var det dog kun én deltager, der planlagde hele dagen vha. SMS-servicen. Den samme tendens kunne iagttages ved tilmelding af aktiviteter, hvor 40 % af delta-

gerne rapporterede om, at de tilmeldte sig aktiviteter på grund af SMS'erne. Den samme andel mente yderligere, at SMS'erne hjalp, når der skulle samles inspiration til valg af aktiviteter.

Endvidere mente over halvdelen (60 %) af telefoninterviewdeltagerne, at SMS'erne havde en positiv indflydelse på deres ophold på feriecenteret, mens resten ikke mente, at den havde nogen indflydelse. Der synes altså at være en generel splittelse i både brugen og evalueringen af SMS-servicen, hvor omkring halvdelen brugte og fandt servicen relevant.

Samlet set kan man således konkludere, at servicen er en potentielt værdifuld ressource for centeret, der er med til at skabe en bedre oplevelse for mange af centerets gæster. Servicen tilgodeså dog fortrinsvis de brugere, der benyttede den i planlægningen af deres besøg og kunne med stor fordel fokusere mere på de muligheder SMS-plattformen tilbyder i form af direkte, aktuel information til en større gruppe af kunder, der allerede er i lokalområdet. Servicen kunne på denne måde udnyttes bedre til kommercielle og praktiske formål, der både ville kunne gavne centerets gæster og Skallerup Klit.

NORDJYSKEs mobil-app

NORDJYSKE Medier indgik samarbejde med MoOZ-projektet omkring gennemførelse af omfattende brugerundersøgelser forud for deres forventede udvikling af en ny generisk applikation til *smartphones*, der kunne anvendes i varierende sammenhænge, lokationer og situationer. I første omgang blev der gennemført et udviklings- og evalueringsforløb af en applikation til brug i Aalborg Storcenter, men tanken var, at den generiske applikation skulle kunne benyttes på mange forskellige lokationer, hvor en større mængde mennesker ville være samlet, og hvor grupper af personer ofte følges ad. I dette forløb blev der indsamlet en anseelig mængde empiri. App'en indeholdt en række forskellige features, som bl.a. var med til at lette indkøbsturen, holde distanceopsyn med børnene, få overblik over tilbud mv., og dermed reducere potentielt stressfremkaldende hændelser, som kunne forringe oplevelsen ved indkøbsturen. Kernefunktionen i app'en var således et kort, der ikke blot gav mulighed for præcis angivelse af brugerens lokation, men som også fungerede som et hjælpemiddel til at finde rundt i centeret vha. en rutefunktion, der animerede ruten til den udvalgte butik, person, bil eller lignende i stil med GPS-navigation til bilen eller Google Maps.

En antagelse omkring app'en var, at den ville være med til at skabe en tryggere shoppingoplevelse blandt familierne, eftersom forældrene hele tiden kunne se, hvor børnene befandt sig i centret. Brugerundersøgelserne vi-

ste dog, at familierne generelt set følte sig meget trygge i Aalborg Storcenter, da børnene kun var en telefonopringning væk, og langt de fleste familier kommunikerede netop løbende over mobilen under besøget.

En af primærfunktionerne i app'en var *location-aware push*-beskeder, som bestod af tilbud, rabatter og forskellige informationer om events og lignende. Overordnet kunne de interviewede inddeles i tre grupper, hvad angår reklamer på mobiltelefonen: En gruppe, der ikke havde noget forhold til reklamer via mobiltelefonen eller ikke havde oplevet dem; en gruppe, der mente, at reklamer via mobiltelefonen var for pågående; samt en gruppe, der tolererede eller endda var glade for de tilbud, de fik gennem deres telefon.

I den forbindelse blev mange af butikkerne i storcentret også interviewet omkring app'en. Mange fra butikernes personaler var umiddelbart imod *push*-beskederne, da de allerede sendte beskeder ud via deres kundeklubber. De følte, der ville blive sendt for mange reklamer ud til kunderne. Flere fra butikspersonalet fandt dog også generelt app'en positiv og vurderede, at den ville tiltrække flere kunder i deres butikker, da det var her-og-nu tilbud, og det var en god mulighed for at informere kunderne, hvis butikkerne holdt f.eks. events på dagen.

Brugerundersøgelserne viste også, at det mobile, interaktive kort kunne afhjælpe visse af butikernes udfordringer med en dårlig placering i centeret. Interviews af butikspersonalet afslørede, at den største udfordring i enkelte af butikkerne i alt sin enkelthed var at gøre kunderne opmærksomme på, at løsningen fandtes i centeret.

Opsamling på løsninger

Generelt har slutbrugerne således vist positive tilkendegivelser i forhold til MoOZ-projektets implementerede mobile oplevelsesløsninger, ligesom de medvirkende attraktioner har udtrykt tilfredshed med dem. Mobile løsninger er dog flygtige, idet indholdsmuligheder og teknologier hele tiden flytter sig. Tjenesterne skal derfor videreudvikles eller opdateres for at bevare deres relevans. I nogle tilfælde kan det endda blive nødvendigt at udskifte den underliggende teknologiske platform.

Herudover har projektet givet erfaringer med, at driften af tjenester kan give forholdsvis store omkostninger. Jo mere de bliver brugt, jo dyrere bliver de ofte, hvilket skyldes de almindelige telepriser på fx SMS, samtale og IVR. Projektet har dermed givet indsigt i væsentligheden af at tænke driftsomkostninger og forretningsmodeller for de mobile løsninger ind i projektet allerede tidligt i udviklingsfasen.

Ovenstående problemstillinger er nogle af de markante årsager til, at mange af tjenesterne, der blev udviklet i projektet – på trods af den oplagte

positive værdi – ikke vil blive permanente oplevelsesløsninger i de forskellige attraktioner. *Noorhjem* blev afsluttet i projektperioden på grund af økonomiske årsager og for begrænset anvendelse; "Før, under og efter"-tjenesterne blev afsluttet, da denne tjenestes funktion var ved at overgå til diverse app's på projektafslutningstidspunktet. De individuelle tjenester, dvs. Fårup-app'en, "Det Mobile Undervisningsforløb" i Zoo og SMS-aktivitetsservicen på Skallerup, blev alle videreført efter projektets udløb, men skal løbende opdateres for at bevare deres relevans. På den måde kan det siges, at nogle af tjenesterne har fået et forlænget – måske endda permanent – liv på attraktionerne, men at alle tjenesterne har givet værdifulde erfaringer og ideer til nye mobile oplevelser og tjenester.

Brugerrettede effekter

Som det fremgår af præsentationen i indledningen af artiklen samt af den generelle model for effektiv vurdering og evaluering af oplevelsesøkonomiske projekter (se Jensen, Jessen & Nielsen, 2014) er det kritiske punkt i forhold til en effektiv vurdering af oplevelsesøkonomiske projekter overgangen fra det, der sker inden for projektperioden, til de efterfølgende effekter; her ikke mindst sammenhængen mellem de brugerrettede effekter og de mere langsigtede, samfundsmæssige effekter.

Det er sjældent muligt at måle direkte på de samfundsmæssige effekter eller på de sluteffekter, man ønsker at opnå med et projekt, fordi disse ofte først viser sig lang tid efter projektet er afsluttet, har en udefinerbar modtagergruppe og er påvirket af en lang række andre faktorer både inden for og uden for indflydelse af det givne projekt, ligesom påvirkningen kan gå gennem flere kæder af årsagssammenhænge. Der er med andre ord forholdsvis langt fra det konkrete projekt til de overordnede samfundsmæssige effekter, hvorfor det kan være vanskeligt at isolere og vurdere den præcise indflydelse, som et givet projekt har på generelle samfundsforhold.

Hvad man imidlertid kan gøre, er at opstille effektindikatorer, dvs. indikatorer for eller tegn på effekt. Effektindikatorer ligger inden for de brugerrettede effekter, dvs. er effekter, som optræder inden for projektets målgruppe, men hvor der er en begrundet formodning om en årsagssammenhæng mellem brugerrettede effekter og samfundsmæssige effekter, således at de brugerrettede indikatorer kan anvendes som indikatorer for samfundsmæssige effekter.

Vi vil i det følgende opstille sådanne effektindikatorer inden for de brugerrettede effekter for MoOZ-projektet. Indikatorer, der viser, hvorvidt og hvordan projektets resultater har medført forandringer for målgruppen i

retning af ønskede effekter og som dermed sandsynliggør omfanget af tilsigtede samfundsmæssige effekter. Effektkindikatorerne er udvalgt fra områder, der entydigt og tydeligt påvirkes af projektet, og hvor der er en entydig og stærk sammenhæng mellem de brugerrettede effekter og de samfundsmæssige effekter, ligesom effektkindikatorerne er udvalgt, så de i videst muligt omfang opfylder CREAM-modellen, dvs. at indikatorerne er: entydige (*Clear*), relevante (*Relevant*), vurderingsmæssige rentable (*Economic*), tilstrækkelige (*Adequate*) og målbare (*Monitorable*) (se ovenfor og Jensen, Jessen & Nielsen, 2014). Effektkindikatorerne vil i stor udstrækning basere sig på de konkrete aktiviteter og resultater i løbet af projektperioden samt projektdeltagernes, slutbrugernes, interessenternes med fleres vurderinger. Hvis de vurderer, at projektet har eller vil føre til de forventede effekter for målgruppen, antages det, at projektet vil have de tilsigtede samfundsmæssige effekter.

De opstillede effektkindikatorer er følgende 12:

- 1 *Der bliver under og umiddelbart efter projektperioden produceret nye produkter og services inden for mobile oplevelser*
- 2 *Partnerne, attraktionerne, finder de producerede løsninger relevante og værdigivende for virksomheden*
- 3 *Slutbrugerne finder de producerede løsninger relevante, oplevelsesrige og værdigivende*
- 4 *Projektets aktiviteter og resultater fører til forandringer for og ændret adfærd hos målgruppen, attraktionerne, og disse forandringer vurderes at have værdi for målgruppen.*
- 5 *Projektets aktiviteter og resultater fører til ny viden om og nye færdigheder til at udvikle, implementere, evaluere og drifte mobile løsninger hos partnerne, herunder viden om mobile teknologiers styrker og svagheder og de mobile brugeres behov og adfærd*
- 6 *Projektets aktiviteter fører til øgede teknologiske og innovative kompetencer hos partnerne*
- 7 *Der skabes under og efter projektet nye samarbejdsformer og netværk hos og mellem projektpartnerne*
- 8 *Der produceres, distribueres og formidles ny forskningsbaseret viden i forbindelse med projektet*
- 9 *Der er i projektet sat processer i gang, som gør forandringerne holdbare*
- 10 *Udbredelsen af forandringerne til andre brugere er understøttet*
- 11 *Der er i projektets kontekst – regionalt, nationalt såvel som internationalt – markeret interesse for løsningerne, projektets problemstillinger og hovedmål-sætninger*

- 12 *Udbredelsen af forandringerne er understøttet af konteksten, dvs. der er synergi mellem momenter i omgivelserne og andre projekter på den ene side og det konkrete projekts brugerrettede og samfundsmæssige effekter på den anden.*

I det følgende vil vi præsentere de målinger, undersøgelser og dataindsamlinger, der er blevet foretaget ved afslutningen af og efter projektet i relation til de brugerrettede effekter og de samfundsmæssige effekter og samtidig holde disse data op mod de opstillede indikatorer.

Midtvejs- og afslutningsinterviews med de medvirkende attraktioner

Midtvejsinterviews

I forbindelse med midtvejsevalueringen af projektet blev ledende medarbejdere og direktører på de deltagende attraktioner bedt om at give deres vurdering af, hvad MoOZ-projektet overordnet har betydet for dem. Denne opsamling (som blev indsamlet sommeren 2011) lyder, som følger:

Skallerup Klit Feriecenter
Jonna K. Madsen, marketingchef:

“Som deltager i MoOZ-projektet har Skallerup Klit fået adgang til viden om nye digitale medier, og hvordan disse kan udnyttes i kommunikation med omverdenen.

Projektets indhold har givet inspiration til at arbejde med nye platforme og kommunikationsværktøjer, som vurderes at kunne tilføre merværdi for kunder (gæster) såvel som for virksomheden.

Deltagelse i MoOZ-projektet har givet indsigt i, hvor forskelligt kompetencer og ressourcer vægtes på studieniveau og i praksis.”

Kira Clausen, IT-medarbejder:

“Vi føler, vi har fået en god basal viden om de muligheder og teknologier, der pt. er inden for mobil kommunikation, og har på baggrund af dette valgt at få udviklet en SMS-tjeneste i samarbejde med Apex til vores gæster for dermed at forbedre ferieoplevelsen og forhåbentlig give dem [gæsterne, red.] en følelse af en øget tilgængelighed til vores aktivitetstilbud.”

Nordsøen Oceanarium

Jens Otto Størup, direktør:

“Nordsøen Oceanarium har gennem MoOZ-projektet fået ny viden om de utallige muligheder og begrænsninger indenfor mobile tjenester og mulighed for at gøre formidlingen aktiv på en ny måde for vore gæster. Dette sker ved, at gæsterne ved brug af mobilen bliver sendt på en oplevelsestur/skattejagt rundt i vores udstillinger. I den forbindelse har ApEx været til stor hjælp på det tekniske område og en god sparringspartner på udviklingen af forløbet, især den tekniske del af projektet”.

Aalborg Zoo

Søren Sørensen, informationschef:

“Vi har i Aalborg Zoo haft stort udbytte af at deltage i MoOZ-projektet. Vi har i flere år diskuteret, hvordan vi skulle integrere mobile medier i vores oplevelse, og her har MoOZ-projektet givet os nogle erfaringer, så vi står langt bedre rustet til at skulle tage beslutninger på den front i årene fremover. Vi synes, det beriger vores gæsters besøg i Aalborg Zoo og er endnu en af de mange oplevelser, vi gerne vil knytte til vores dyr.”

Fårup Sommerland

Niels Jørgen Jensen, General Manager:

“Projektet MoOZ har gennem projektperioden være løftestang for anvendelse af nye teknologier/løsninger og tiltag i forbindelse med gæsternes brug af mobiltelefoner i Fårup. Vi har fået ny viden, afprøvet nye platforme og har fået gæsternes reaktioner og brugeradfærd på de platforme, vi har arbejdet med. Det betyder, vi fremadrettet har det bedst tænkelige afsæt til at arbejde med mobil kommunikation og derved kan være med i den absolutte top blandt forlystelsesparker i hele verden, også når det gælder mobil kommunikation.”

Afslutningsinterviews

Ved afslutningen af MoOZ-projektet blev der ligeledes gennemført en række interviews med de attraktioner, der havde deltaget i projektet – dvs. med repræsentanter fra Fårup Sommerland, Skallerup Klit Feriecenter, Aalborg Zoo og Nordsøen Oceanarium. Eftersom Tivoli Karolinelund blev lukket under projektforløbet, blev der ikke foretaget interviews med repræsentanter herfra, ligesom det også blev fravalgt at gennemføre et afslutningsinterview med NORDJYSKE Medier, idet NORDJYSKE falder uden for attraktionskategorien. Interviewene havde fokus på evaluering af de forskellige faser i projektet og de effekter, projektet måtte have haft på forskellige niveauer og elementer i den givne attraktion.

Interviewene er gennemført som semi-strukturerede kvalitative forskningsinterviews, hvor den samme interviewguide blev anvendt til alle interviews. Der deltog to interviewere ved alle interviews, som blev optaget på en digital diktafon og efterfølgende meningskondenseret og analyseret for de generelle temaer og overordnede effektindikatorer for hver enkelt attraktion. I det nedenstående fremstilles de centrale temaer og erfaringer i forhold til en vurdering af projektets proces, resultater og effekter set ud fra hver attraktion.

Fårup Sommerland

Afsnittet om Fårup Sommerland bygger primært på interview med Niels Jørgen Jensen (General Manager) og Rasmus Mortensen (marketingkoordinator), der sammen har stået for MoOZ-projektet i Fårup Sommerland. General manager Niels Jørgen Jensen har stået for den generelle koordinering af MoOZ-projektet og været den gennemgående kontaktperson fra Fårup Sommerland, mens marketingskoordinator Rasmus Mortensen især har været tilknyttet i forbindelse med udviklingen af Fårup-app'en. Citater i det nedenstående stammer fra dette interview.

Nye oplevelser på *smartphone*

Samlet set tilførte MoOZ-projektet Fårup Sommerland en række forskellige mobile løsninger, hvoraf den sidste løsning var en dedikeret *smartphone*-app til iPhone- og Android-mobiltelefoner. *Smartphone*-app'en udgør den mobile løsning, som Fårup Sommerland fremadrettet vil fokusere på, da den på mange måder har potentialet til at indoptage de øvrige løsninger:

“Det var naturligt at sige farvel til de andre tjenester, da det var app'en, der skulle være det samlende fremadrettet.”

Kernefunktionen, og den mest populære funktion i app'en, har været formidling af ventetiderne på de syv største forlystelser, hvilket brugerundersøgelserne og statistikken for brug af app'en dokumenterer. Herudover fungerede app'en også som et stærkt værktøj til at skabe dialog mellem attraktionen og gæsterne, hvilket attraktionen fortsat vil fokusere på. Ifølge Fårup Sommerland har app'en endvidere stor markedsføringsmæssig værdi, og parken bruger den til at understøtte parkens image som en park, der er *first-mover* inden for forlystelsesbranchen. Derfor arbejder Fårup Sommerland på at videreudvikle app'en således, at den bliver attraktionens primære mobile hub til oplevelser:

“Vi skal have vores app til at smelte sammen med Facebook, YouTube og eventuelt også Flickr-kontoen. Og så skal vi få det til at arbejde sammen med den oplevelse, man får i parken. Altså den kommunikation, man får i parken, men også sådan, at når man er i parken, går det den anden vej, så bliver man sendt til Facebook. Du bliver også sendt ud i app'en for at downloade den, så vi kan sikre et genbesøg.”

Derudover forventer Fårup Sommerland også, at app'en senere kan håndtere betalinger af fx billetter og lignende. Forretningsmæssigt ser Fårup Sommerland således primært app'en som en serviceydelse for parkens gæster. Dvs. som et element, der skal sikre gæsterne en endnu bedre oplevelse under besøget og dermed øge chancerne for genbesøg.

Nye organisationsformer

Ved projektstart var Niels Jørgen Jensen tilknyttet som primær kontaktperson og MoOZ-koordinator for Fårup Sommerland, men i løbet af projektperioden blev Rasmus Mortensen ansat som marketingkoordinator, hvorefter han overtog den daglige koordinering af Fårups mobile og kommunikationsmæssige opgaver med henblik på at skabe en samlende profil, herunder at skabe en samlet mobilstrategi. Udover Rasmus Mortensen og Niels Jørgen Jensen har udviklingen og implementeringen af de mobile løsninger i MoOZ-projektet aktivt involveret forskellige personer i organisationen, der i traditionel forstand ikke plejer at beskæftige sig med mobile medier i attraktionen:

“Vores unge elektriker har gået og testet Android-app'en meget, og han er kommet med forslag hele tiden, og det er fedt.”

Derudover har andre håndværkere, unge sæsonarbejdere, ledelsen såvel som andet personale løbende givet feedback på de mobile løsninger og leveret en række forslag til videre udvikling. Fårup Sommerland har således i forløbet lært noget om, at de rigtige kompetencer skal bringes ind for at sikre de bedst mulige resultater, når nye medie- og indholdstjenester skal udvikles og lanceres. Derudover har de lært, at det kan være en fordel at give forskellige medarbejdergrupper mulighed for at komme med inputs og forslag til tjenesten og implementeringen af den. Et næste skridt for Fårup Sommerland kunne derfor være en mere systematisk organisering af denne medarbejderdrevne innovation.

Nye netværk og klynger

Fårup Sommerland indgik under projektforsløbet i netværket omkring MoOZ-projektet, hvor igennem de forskellige aktører sparrede med hinanden omkring deres erfaringer og oplevelser med de mobile løsninger. Udover den brede sparring med netværkets partnere etablerede Fårup Sommerland stærke forbindelser til andre aktører inden for mobile applikationer, hvilket styrkede fokus på de mobile medier:

“Det fede er, at man løfter i flok, løfter som et netværk, og har jer [ApEx, red.] som sekretariat. Det er en enorm værdi for sådan et projekt, der har karakter af at være innovativt og *first-mover*, hvor der er en bredere sparring, end vi selv kunne matche eller håndtere internt i huset.”

Projektet har på denne måde sikret et hurtigere og mere systematisk vidensløft og udvikling af innovationskompetencer, end hvad der sandsynligvis ellers ville være tilfældet for en virksomhed som Fårup Sommerland, bl.a. i kraft af det netværk, der er bygget op omkring projektet. Alene det, at de forskellige spydspidsattraktioner bliver mere bevidste om, hvilke problemstillinger, de hver især sidder med, og hvilke personer, der fx arbejder med integration af mobile oplevelsesmedier, er af høj værdi for den videre udvikling for hver attraktion. Endvidere har det netværk, der er blevet opbygget omkring projektet, også resulteret i nye samarbejder og henvendelser efter projektet. Den øgede innovationskapacitet synes således at være en blivende effekt. Og i det perspektiv er netværk og viden en central faktor.

Ny viden, metodik og målemetoder i forhold til brugergrupperne Fårup Sommerland har igennem MoOZ-projektet opnået bred viden om implementering og udnyttelse af mobile løsninger til at kommunikere med deres gæster og interessenter:

“I forhold til startpunktet har vi opnået en klart forbedret viden om at kommunikere med vores gæster via mobiltelefoner og mobilapplikationer. Og så har vi fundet nogle ting, der er helt geniale, og så har vi fået testet nogle ting og viden om ting, vi har afprøvet overfor gæster, hvor vi har sagt, at det her er ikke noget, vi vil køre videre med. Så vi har lært nogle succeser at kende, og nogle ting der ikke skal køre her i Fårup.”

Udover den generelle indsigt i, hvad de mobile medier tilføjer besøget i Fårup Sommerland, har parken således også fået viden om, hvordan de integrerer en succesfuld mobilstrategi, der ikke bliver for tidskrævende. Fx viste projektet, at for mange mobile platforme bliver for tidskrævende at opdatere, med mindre de alle kan opdateres fra ét centralt sted. Citatet ovenfor demonstrerer også, at projektet giver øget kompetence til at vurdere, hvilke mobile oplevelsesløsninger, der kan være de rigtige for Fårup Sommerland. På den måde kan man sige, at projektet har været med til at stille Fårup Sommerland stærkere i forhold til succesrig implementering af nye medie- og indholdsprodukter.

En anden værdifuld viden om gæsternes brug af mobile medier er ifølge Fårup Sommerland, at “... det kan være svært at være en familie samlet om en oplevelse på en mobiltelefon, men det kan være ret nemt at være en gruppe venner på 14 år samlet om oplevelser på en mobiltelefon”. Derfor vil Fårup Sommerland arbejde på at segmentere de mobile oplevelser efter gæsterne.

Fremtidsperspektiver med relation til MoOZ-projektet
Fårup Sommerland var inden MoOZ-projektets start så småt begyndt at tænke i mobile medier, men projektet har i høj grad tilført attraktionen værdifuld viden til videreudvikling af mobile løsninger, hvor den under projektet udviklede *smartphone*-app er den primære driver. Eftersom Fårup Sommerland var en af de første attraktioner i Danmark til at få udviklet en app med ventetidsoplysninger, modtog parken meget opmærksomhed og mediebevågenhed. Dertil har parken også modtaget meget positiv feedback fra gæster, der benytter app'en. Efterfølgende har parken også arbejdet på at videreudvikle app'en med nye oplevelsesbaserede elementer, fx i forhold til parkens stamgæster.

Brugerrettede effekter med udgangspunkt i Fårup-casen

Som det fremgår af ovenstående, har Fårups deltagelse i MoOZ-projektet genereret en del effekter, der kan betragtes som brugerrettede i forhold til forskellige målgrupper.

Det er allerede konstateret, at de afprøvede løsninger overvejende er blevet positivt modtaget, hvorfor de i høj grad må siges at have potentialet til at skabe en beriget oplevelse for gæster og brugere på attraktionen. Dette understøttes yderligere i og med, at Fårup Sommerland allerede har besluttet at videreudvikle Fårup-app'en til de kommende sæsoner.

Interviewet giver tydeligt udtryk for, at Fårup Sommerlands viden og vurderings- og innovationskapacitet er blevet forøget gennem deltagelsen i projektet, hvilket vil styrke deres chance for at agere mere hensigtsmæssigt og dermed investere mere præcist i kommende mobilteknologiske service- og oplevelsesløsninger. Dette ses både i kraft af forøget viden om teknologien og dens potentialer, men også i kraft af stærkt øget viden om brugernes adfærd og behov i forhold til de mobile medier. Da mobilteknologi og brugen heraf er i stærk vækst, må man alt andet lige antage, at dette sammenlagt er forhold, som er med til at styrke Fårup Sommerlands konkurrencekraft og dermed også er med til at bane vejen for yderligere økonomisk vækst. App'en har også skaffet Fårup megen omtale i medierne og inden for attraktionsbranchen. Fårup er fx blevet kontaktet fra flere sider om at holde oplæg og fortælle om turistkommunikation og app'en. Udover det direkte oplevelses- og servicepotentiale er der således en anseelig markedsførings- og profileringsværdi i et projekt af denne karakter. Fx også i forhold til gæsternes indtryk af Fårup Sommerland (som det bl.a. fremgår af Facebook og kommentarer på Apples App Store):

“Gæsterne oplever, at vi arbejder meget med mobil kommunikation. Fårup fremstår som en aktør – virksomhed eller attraktion – der er fremme i skoene.”

Endelig har de forskellige demoprojekter også givet indblik i og erfaringer med flere nye samarbejdsformer og kommunikationsveje internt i virksomheden, om end de i forvejen havde et ret fladt hierarki. Projektet har også skabt tættere samarbejde og sparring med de andre attraktioner i netværket.

Aalborg Zoo

Afsnittet om Aalborg Zoo bygger primært på interview med Søren Sørensen (informationschef) og Rikke Kruse Nielsen (formidler). Søren Sørensen har været kontaktperson og primær koordinator på MoOZ-projektet i Aalborg

Zoo, og Rikke Nielsen har været primær koordinator for det sidst udviklede delprojekt i Aalborg Zoo i regi af MoOZ-projektet.

Nye mobile oplevelser i Aalborg Zoo

Aalborg Zoo fik implementeret og testet de tidligere omtalte mobile løsninger *Noorhjem*, "Før, under og efter besøget" og "Det Mobile Undervisningsforløb", hvoraf den sidste løsning er den, som Aalborg Zoo ser størst potentiale i. Løsningen er som beskrevet andetsteds i artiklen også blevet vel modtaget. Derudover har de samlede erfaringer fra MoOZ-projektet skabt grobund for videre fokus på mobile medier, hvorfor Aalborg Zoo efter afslutningen af MoOZ-projektet har været i gang med at udvikle en *smartphone*-app til iPhone og Android.⁹

"Vi har utrolig svært ved at fortælle vores gæster, det vi gerne vil. Vi kan sætte nok så mange skilte op, men det er svært at få dem fortalt, at kl. 14, der er der falkeflyvning."

Ovenstående udfordringer skal app'en således forsøge at løse, hvor der indrages resultater og erfaringer fra MoOZ-projektet, da dele af løsningerne fra projektet succesfuldt har formidlet til og fanget gæsterne. Derfor skal app'en blandt andet forsøge at inkludere erfaringerne fra disse løsninger samt tilføje en række andre funktioner, hvormed app'en bliver Aalborg Zoos primære mobile kommunikationskanal og *hub* for mobile oplevelser i haven. Aalborg Zoo har således en del nye mobile oplevelsesløsninger på tegnebrættet. Her bidrager erfaringerne fra løsningerne i MoOZ-projektet til, at Zoo er blevet bedre til at vurdere, hvad der virker og er relevant for gæsterne.

Udover Rikke og Søren har der været en del andre medarbejdere fra Zoo involveret i projektet på forskellig vis, og der er i forbindelse med projektet etableret dialog mellem forskellige afdelinger i Aalborg Zoo for at få de rette inputs til, hvad de mobile løsninger skal indeholde. Dette perspektiv vil også være med til at fremme innovationskapaciteten i Aalborg Zoo fremadrettet.

Nye netværk og klynger

Erfaringerne fra partnerne og delprojekterne i netværket omkring MoOZ-projektet har Aalborg Zoo benyttet aktivt til udviklingen af de mobile løsninger i projektperioden såvel som i udviklingen af den kommende *smartphone*-app. Udover et veletableret forhold til projektpartnerne har Aalborg Zoo benyttet sig af forholdet til de tilknyttede udviklingspartnere inden for mobiltelefoniområdet. Aalborg Zoo har især sparret meget med Fårup Sommerland i den sidste del af projektperioden og umiddelbart efter projektpre-

rioden, da Aalborg Zoo kunne bruge Fårup Sommerlands erfaringer fra processen med udvikling og implementering af Fårup app'en. Netværket opbygget omkring MoOZ-projektet har således styrket Aalborg Zoo's innovationskapacitet indenfor det mobile område og åbnet op for nye samarbejdsformer og -partnere fremadrettet, hvilket med tiden efter alt at dømme også vil resultere i nye digitale produkter.

Ny viden, metodik og målemetoder

Aalborg Zoo opnåede generel viden om udfordringer, konsekvenser og fordele ved at udvikle og implementere mobile løsninger. En af de vigtigste indsigter var ifølge Aalborg Zoo, at det kan være svært hele tiden at opdatere alle platforme med den konsekvens, at informationerne på de forskellige platforme ikke stemmer overens eller ikke er opdaterede og tidssvarende:

“Noget af det, vi fandt ud af, var, at vi skal passe på ikke at have for mange platforme, vi skal ind at opdatere hele tiden. Så kan vi samle det på nogle få, så er det klart en fordel.”

Dén erfaring ligger blandt andet til grund for, at haven fremadrettet vil fokusere på at overføre og samle de ønskede mobile løsninger i én *smartphone*-app.

En anden erfaring, haven pointerer som en vigtig viden fra projektet, er, at de ikke skal:

“... forvente, at der er flere hundredetusinder, der bruger det her [mobile løsninger, red.]. Det skal være et ekstra tilbud til dem, der har lyst til det. Det, MoOZ-projektet viste os, var, at det var rigtig godt til dem, der synes, det var lige sagen. Men vi må også bare erkende, at der er en begrænset brugerflade på det ”

På den måde har MoOZ-projektet også givet Aalborg Zoo væsentlig nyviden om, hvordan mobile oplevelsesløsninger implementeres i organisationen, og hvad det kræver af ressourcer at vedligeholde dem. Ydermere er de blevet meget opmærksomme på det økonomiske og forretningsmæssige perspektiv i løsningerne. Man skal påregne en del udgifter på tjenesterne uden, man af den grund kan regne med, at alle besøgende anvender dem. Efterhånden som gæsterne bliver mere fortrolige med mobile løsninger, må man dog forvente, at det bliver mere eller mindre normalt, at man tjekker, hvilke mobile løsninger en attraktion tilbyder, ligesom Zoo også kan finde nye måder at synliggøre løsningerne på. På den måde har projektet således også være med til at øge Aalborg Zoo's kompetence til at vurdere, hvad

implementeringen af nye mobile tjenester kan komme til at betyde, og hvorledes det gøres mest hensigtsmæssigt.

Brugerrettede effekter med udgangspunkt i Aalborg Zoo-casen
Erfaringerne fra MoOZ-projektet har uden tvivl gjort Aalborg Zoo bedre til at vurdere, hvad der kan være de rette mobile tjenester for dem, og det har givet en markant viden om, hvorledes tjenesterne skal håndteres efter implementering og ikke mindst, hvad det kræver af ressourcer. På denne måde står Aalborg Zoo således væsentligt stærkere i forhold til at gå ind i mobile oplevelsesløsninger, end de gjorde inden projektet. Alt andet lige må det siges at have gjort deres konkurrencekraft større og dermed også lagt kimen til en økonomisk vækst. Her er der dog endnu udfordringer med at finde de rette forretningsmodeller for mobile oplevelseszoner, ligesom det nok altid vil være en mindre del af Zoo's forretningsområder, der er bundet op på de mobile løsninger. Men som en service til parkens gæster og en ekstra oplevelsesdimension under besøget, har tjenesterne vist sig at fungere.

Der er som nævnt også allerede igangsat udvikling af nye mobile løsninger til glæde for gæsterne, som bl.a. tager udgangspunkt i erfaringer fra MoOZ-projektet. Endvidere videreførtes Skoletjenesten i første omgang. De mobile oplevelseszoner kan ifølge Zoo komme til at spille en væsentlig rolle fremadrettet:

“Vi skal sælge et bredt spektrum af oplevelser, og der kan det her godt være en del af det, hvor man kan sige, at det kan være en mulighed, for dem der har lyst til det ... Noget af det, vi snakker meget om, er de her formidlingstjenester, hvor der er en form for personlig kontakt ...”

“Det mobile Skoletjenesteforløb” er så vidt vides det første af sin slags og kan på sigt også vise sig at give Aalborg Zoo en konkurrencefordel i forhold til at profilere sig på og evt. kapitalisere skoletjenesten.

Endelig har projektet givet et øget netværk og kendskab til leverandører og teknologier indenfor mobilbranchen, hvilket på sigt vil kunne forandre Zoos måde at arbejde med udvikling af mobile oplevelsestjenester på.

Nordsøen Oceanarium

Afsnittet om Nordsøen Oceanarium bygger primært på interview med Simon Madsen (teamleder og aktivitetskoordinator) og Anders Østerby (leder af Skoletjenesten). Simon Madsen har været kontaktperson og primær koordinator på MoOZ-projektet på Nordsøen Oceanarium, mens Anders Østerby

har været tilknyttet udviklingen af konceptet "Miljøminister for en dag", som var en mobil oplevelsestur, der skulle have understøttet skoletjenesten. Konceptet blev dog aldrig endeligt implementeret, men blev udviklet og testet i en demoversion.

Nye produkter og ydelser mv.

Nordsøen Oceanarium havde bl.a. som ønske at kunne anvende den ny viden, der blev tilført organisationen igennem MoOZ-projektet, i deres skoletjeneste. Det vil sige, at de havde som internt mål at skabe fundamentet for brug af mobile medier i skoletjenesten. Hidtil havde brugen været begrænset til anvendelse af en blog, som eleverne i den underviste klasse anvendte i undervisningssammenhæng:

"Jeg har lavet noget undervisning ... sammen med 10 skoleklasser, hvor vi har brugt en blog også. Det har de ikke kunnet få til at virke (eleverne skriver oplevelser på bloggen, red.), og så har de bare sendt det til mig, og så har jeg lagt det på. Men det er i hvert fald noget, jeg gerne vil bruge igen, fordi det er en god måde, at de også føler, at det, som de lærer, kan de også bringe videre til andre. Det er både tekst og billeder."

Her ses det altså, at noget, der tidligere har været baseret på papir og tavle, er flyttet over på en webbaseret platform. Dette er sket i løbet af projektperioden og er altså et tegn på, at Nordsøen har interesse i at flytte deres perspektiver. Om end løsningen stadig ikke fungerer optimalt, idet koordinatoren fra Skoletjenesten selv skal bruge kræfter på manuelt at lægge det på bloggen.

Oceanariet har ligeledes fungeret som en af de 31 attraktioner med en *Noorhjem*-post, jf. artiklen herom i nærværende antologi (Østergaard, 2014c). Der er altså sket en tilførsel af mobilt indhold til attraktionen. Dog er der tale om et indhold, der fagligt ikke direkte relaterer sig til Nordsøens temaer og emner: "Livet i Nordsøen". Formålet med oprettelsen af en post til brug i *Noorhjem*-spillet var som hos de øvrige attraktioner at fungere som tiltrækning af potentielle gæster og skabe en ekstra oplevelse for gæsterne via mobile medier samtidig med, at de blev 'trukket' rundt på Nordsøen. Nordsøen vurderer dog ikke umiddelbart, at *Noorhjem* har haft den helt store effekt for attraktionen i forhold til besøgstal m.v. De mener, at:

"... det et eller andet sted har været et vildt ambitiøst projekt at tro, at man kan få folk til at rejse rundt for ligefrem at løse det

her [der henvises til, at brugeren skal løse opgaver på fem forskellige steder for at løse questen, red.]”

Denne holdning uddybes på denne måde:

“De ganske få, jeg har talt med her på stedet, synes, det har været skide sjovt, men jeg tror, hverken vi eller projektet som helhed fik gjort nok ud af rent faktisk at få det markedsført.”

En antagelse, der også bekræftes af de brugerundersøgelser, der blev gennemført på attraktionen, som det fremgår andetsteds i artiklen og i artiklen om *Noorhjem* i denne antologi (Østergaard, 2014c). Nordsøen er dog opmærksom på den mangelfulde markedsføring og har fremadrettet planer om at rette op på dette i forbindelse med deres mobile løsninger.

“Der skal noget mere markedsføring [til, red.], så vi har sådan set planer om, at vi begynder allerede, når man kommer ind på vores parkeringsplads herude at reklamere for den her mobilmulighed, og du får det at vide, når du kommer ind i butikken, og du skal kunne se det et eller andet sted, når du kommer ind i udstillingen, og det skal være nede ved Oceanariet også.”

Organisation og udfordringer

Nordsøen har på flere områder været udfordret i projektets forløb. Ikke bare har det været vanskeligt at skulle forholde sig til og synliggøre nye tjenester og indhold. Op til lanceringen af *Noorhjem* stod Nordsøen desuden for en markant relancering med et helt nyt udstillingskoncept, som nok fik det meste af opmærksomheden på lanceringstidspunktet, hvorved *Noorhjem* druknede lidt. Yderligere blev Nordsøens engagement i projektet senere i processen besværliggjort af ændringer internt i organisationen, og til sidst besluttede man af økonomiske årsager at trække sig ud af MoOZ-projektet inden udvikling og implementering af det sidste delprojekt, selvom dette var fuldt udviklet på konceptplan. De mobile oplevelsestjenester fik således ikke mulighed for at blive udfoldet i fuldt omfang på Nordsøen.

Ny viden, metodik og målemetoder

Nordsøen har gennem projektet fået en vis indsigt i, hvilke muligheder man har for at få viden om brugerne, men mener også, at den viden, de har fået

igennem *Noorhjem*, er for begrænset til at kunne flytte noget for alvor grundet den begrænsede anvendelse af tjenesten.

Derimod er der enighed om potentialet ved at anvende mobile medier og platforme i undervisningssammenhænge, selvom denne løsning som nævnt ikke blev implementeret endeligt:

“Det [mobil tjeneste til skoletjenester, red.] er jo ikke væsentlig anderledes, når [der laves et, red.] forløb til skoletjenesten bare på papir ..., hvor eleverne får stukket en stak papirer ud i hånden, hvor der er nogle opgaver i, der skal løses rundt i udstillingerne. Det her er jo bare opgaverne i en mobil i stedet for, så der er jo ingen tvivl om, at potentialet det er der.”

Et potentiale, der i øvrigt blev bekræftet via en brugertest, hvor to 9.-klasser gennemspillede en prototype af spillet og efterfølgende blev interviewet om forløbet. En sådan positiv tilgang til det mobile univers fandtes også oprindeligt i forhold til deres populære *Bluetooth*-væg, hvor gæsterne kunne downloade videoer og billeder på deres telefoner.¹⁰ Desværre fungerede *Bluetooth*-antennerne ikke med alle telefoner, hvorfor det skabte en del problemer.¹¹ Som projektet skred frem blev det mere og mere klart, at der var stigende begrænsninger ved *Bluetooth*-noderne i forhold til almindelige *smartphones* internetadgang via det mobile internet. Samtidig var der en del faste omkostninger forbundet med opstilling af *Bluetooth*-noder. Af den grund har Nordsøen besluttet, at det fremover skal hedde apps til *smartphones*, når man udvikler mobile oplevelsestjenester. Bl.a. fordi:

“Der er allerede nogle ting, man kan i dag, som [man, red.] ikke kunne dengang. Alene dét, at der er mange, der har *smartphones* i dag, gør, at vi er nødt til at tænke i nogle andre baner, når vi skal lave det. Mulighederne (teknologisk, red.) er helt klart blevet større.”

Man kan således konstatere, at Nordsøen igennem MoOZ-projektet har fået viden om udviklingen inden for det mobilteknologiske område og har fået viden om, hvad der bedst kan fungere på Nordsøen alt efter målgruppe og formål med de forskellige oplevelsesløsninger. Der er dermed lagt et stærkt fundament for fremadrettet at træffe de rigtige beslutninger i forhold til nye mobile løsninger. Dette ses bl.a. i forhold til beslutningen om at nedlægge *Bluetooth*-væggen og fremadrettet satse på *smartphones* og apps.

De tekniske problemer med *Bluetooth*-antennen og brugernes mobiltelefoner var således årsag til, at man besluttede, at hele væggen blev lukket ned. Deltagelsen i MoOZ-projektet "... har givet ny indsigt i, hvad der findes af muligheder." Altså om et nyt tiltag eller et problem kunne "... løses på en mobil i stedet for, at man forsøgte med en anden løsning – fx på print. På den måde har det ... udvidet horisonten ... og vi har fundet ud af, at den mulighed er der også ...".

Nordsøen har således igennem MoOZ-projektet fået udvidet deres horisont i forhold til at se mulighederne for at tænke i mobile oplevelser og indholdskoncepter og samtidig viden om de forskellige teknologiske platforme, det kan afvikles på, samt styrker og svagheder ved disse.

Nye organisationsformer

Nordsøen har i forbindelse med udviklingen af Skoletjeneste-konceptet etableret nye samarbejder på tværs af formidling og Skoletjeneste. Endvidere har der været en lang række personer fra forskellige afdelinger på Nordsøen involveret i projektet. Deciderede nye organisationsformer er der dog ikke blevet udviklet i projektet. Som nævnt ovenfor blev der også lavet en del om i projektorganiseringen undervejs.

Brugerrettede effekter med udgangspunkt i Nordsøen-casen

Først og fremmest er der sket en stor tilførsel af viden og indsigt i mulighederne ved aktivt at anvende mobile medier i undervisningssammenhænge og generelt til gæster på Nordsøen Oceanarium. Ny viden og indsigt i nye muligheder på indholds- og teknologisiden er formentlig Nordsøens største og mest markante udkomme af projektdeltagelsen. Selvom det udviklede koncept til skoletjenesten ikke blev realiseret, kan der stadig opstå nye digitale produkter med rødder i projektet, som beskrevet ovenfor. Formidlingsvejen for viden fra attraktionen til gæsterne kan fx ske på nye måder og eventuelt indgå som element i en oplevelsestur rundt i udstillingerne. Et andet resultat findes i motivationen til at anvende en ny teknologisk platform på baggrund af erfaringerne fra deltagelsen i MoOZ-projektet. Det ses som en fokusændring i selve måden at formidle til gæsterne på, idet *Bluetooth* som central teknologi som nævnt blev opgivet, og man vil i stedet fokusere på *smartphone*-universet, nærmere bestemt en app som fremtidig formidlingsplatform. Således findes to konkrete resultater udmøntet af samarbejdet mellem Nordsøen Oceanarium og MoOZ-projektet.

Med dette i betragtning kan det dermed fremhæves, at brugerrettede effekter af projektet er øget kompetence til at udtænke mobile indholdskoncepter og vurdere det bedste *match* mellem indhold, målgrupper, teknolo-

gisk platform og formål med de enkelte løsninger. Innovationskapaciteten og dermed også konkurrencekraften på dette område er således øget i kraft af projektet. Dette er dog endnu ikke noget, der kan aflæses på den økonomiske bundlinje, men da de nye mobile produkter og oplevelseszoner endnu ikke er lanceret, er det ikke så mærkeligt. Udviklingen af de mobile oplevelseskoncepter vil formentlig løbende bringe viden og kompetencer fra forskellige afdelinger i spil med hinanden, da de mobile oplevelseskoncepter ofte er tværfaglige og rummer flere forskellige formål, fx både faglig viden, event-program og oplysninger om maden i cafeen mv. Derfor er der behov for en stadig udvikling af dialogen i organisationen omkring disse løsninger.

Skallerup Klit Feriecenter

Afsnittet om Skallerup Klit Feriecenter bygger primært på interview med Jonna K. Madsen (marketingchef), Kira Clausen (multimedieudvikler og IT-koordinator i forhold til aktiviteter og gæstetjenester) og Brian Christensen (koordinator og i lære som multimediedesigner). Jonna K. Madsen har været ansvarlig for Skallerup Klits deltagelse i MoOZ-projektet, mens Kira Clausen har været gennemgående ansvarlig for vurdering af de tekniske muligheder og potentialer i de forskellige løsninger i forhold til Skallerup Klits øvrige IT-infrastruktur. Brian Christensen har primært været tilknyttet i forbindelse med udviklingen af *Noorhjem*. Alle har dog løbende igennem MoOZ-projektet evalueret og diskuteret de forskellige mobile løsninger, som projektet genererede.

Nye mobile spil og services i ferielandet

Generelt mener Skallerup Klit Feriecenter, at det er nogle spændende og vel-fungerende løsninger, som er blevet afprøvet gennem MoOZ-projektet. De ser de forskellige mobile løsninger, som en del af en større udvikling fra print og analoge medier til mere digitale og customiserede medier.

Overordnet ser de dog projektets største bidrag til Skallerup som en bekræftelse og videreførelse af ideer og antagelser, som de allerede havde som udgangspunkt inden projektopstarten. Projektet har givet dem værdifuld ny viden og indsigt i brugernes behov og adfærd. Det nytter fx ikke noget at bruge mange midler på en tjeneste med høj kvalitet, hvis den er dyr at udvikle og vedligeholde, og hvis det kun er en begrænset del af gæsterne, der ønsker at anvende løsningen. Samtidig skal man være meget varsom med, hvilke teknologier tjenesterne afvikles på og måske allerede inden udviklingen forsøge at få en dybere indsigt i, hvilke telefoner gæsterne anvender, og hvordan de anvender dem under besøget. Dette forsøgte ApEx og Skallerup også at få et overblik over i forbindelse med en undersøgelse af gæsternes

mobilvaner, som blev gennemført i sommersæsonen 2010, som gav nyttig viden for fremtidige koncepter og løsninger. Sidenhen i projektet blev der foretaget lignende kortlægninger af de øvrige attraktioners gæsters mobilvaner og telefoner.

Skallerup Klit Feriecenter har været involveret i *Noorhjem* og SMS-aktivitetsservice og har herudover generelt deltaget i projektets udviklings- og formidlingsaktiviteter. I forhold til *Noorhjem* er indtrykket, at det var en god, helstøbt løsning med en grundig research bag sig, men at der ikke var ret mange gæster, der brugte det i forhold til de omkostninger og det ressourceforbrug, som var forbundet med det. Historien og spillet var godt og originalt tænkt, men i sidste ende var det blevet for kompliceret og uklart, hvad spilkonceptet helt præcist gik ud på, samtidig med at Skallerup Klit Feriecenter oplevede det som en markant barriere for brugen af spillet, at man skulle rundt på flere forskellige attraktioner og steder.

“Der var ikke som sådan noget galt med spillet, men folk virkede ikke rigtig interesserede i det ... Det har været et irritationsmoment for nogen af gæsterne, at de er blevet adspurgt på telefonen ved servicearealet [hvor Bluetooth noden var installeret, red.]. Så bliver de sure, når de ikke ved, hvad det er. Spillet blev ikke brugt så meget ... Set-up’et var lidt for omstændeligt. Der var for mange steps, man skulle igennem. Man har ønsket sig noget ud fra et idé-perspektiv, men har glemt helt at tage hensyn til, hvem det var, der skulle anvende det. Der var reelt ikke behov for en så omfattende, forkromet løsning, som *Noorhjem* resulterede i ... *Noorhjem* som begreb ville have været en god historie, hvis det i højere grad kunne have været implementeret og gennemført på de enkelte attraktioner. *Noorhjem* kunne godt have været et fælles *brand*, men det skulle i højere grad have været afgrænset til at foregå på hver enkelt attraktion. *Bluetooth* og SMS var vi allerede på opstartstidspunkt skeptiske overfor, da app’s og iPhone var godt på vej ind. Så det skulle have været lidt mere simpelt og afgrænset til de enkelte steder og så måske have inkluderet nogle andre teknologier. Så kunne det være blevet en succes.”

SMS-aktivitetsservicen kører videre pt., selvom der ikke har været voldsomt mange brugere på den. Der har dog været en del brugere, og som det fremgår i artiklen om tjenesten i nærværende antologi (Christensen & Smed, 2014), er der også blevet reklameret forholdsvis meget for den på Skallerup Klit Ferie-

center. SMS-servicen skal primært ses som en ekstra service for Skallerup Klit Feriecenters gæster i forhold til de mange andre informationsmuligheder. Et formål, som også går igen i forhold til flere af de andre IT-serviceelementer, som er til rådighed for Skallerup Klit Feriecenters gæster.

Erfaringen fra *Noorhjem* og aktivitetsservicen har således givet Skallerup Klit Feriecenter værdifuld viden om, hvilke elementer i mobile oplevelses-tjenester, der fungerer hos dem, og hvilke der ikke gør. Herudover har Skallerup Klit Feriecenter taget viden med sig fra de forskellige konferencer, møder og aktiviteter, der er gennemført i MoOZ-projektet. En viden, som de allerede på interviewtidspunktet havde taget med sig ind i et kommende app-projekt:¹²

“Der er lavet udkast til en kravspecifikation til en ny app. Vi har bl.a. en masse kort og små ‘natur og leg’-opgaver. De kan ligeså godt være med i en app. Vi tænker også over, hvordan vi kan gøre nye aktiviteter interessante for teenagere, fx via nogle mobile skattejagtslementer. Præcis fordi målgruppen gerne vil rammes via mobile medier. Aktiviteterne i app’en er også nogen, vi ikke behøver afsætte ekstra personaleressourcer til. Derudover regner vi med, at der kommer en række praktiske funktioner med i app’en. Men app’en skal ikke primært være en info-app, men for at forbedre oplevelsen, imens gæsterne er her.”

Da MoOZ-projektet har bekræftet allerede eksisterende holdninger hos Skallerup Klit Feriecenter om brugen af mobile medier og samtidig har givet værdifuld ny viden om, hvad der fungerer, kan det således konkluderes, at MoOZ-projektet også har været med til at forme indhold og funktioner på Skallerup Klits app-løsning.

Skallerup Klit Feriecenter har udover de direkte brugerrettede mobile løsninger arbejdet på en lang række fronter for vha. teknologiske løsninger at give gæsterne et bedre ophold og en bedre oplevelse. Bl.a. er der installeret gratis trådløst internet på hele området, hvilket giver bedre muligheder i forhold til internationale gæster, som der er mange af på Skallerup Klit (andelen er ca. 40 %). *Roaming*-afgifter har traditionelt været en hindring, når det kommer til løsninger på mobiltelefoner, hvortil gæsterne skal bruge deres mobile dataforbindelse. Dette kan man således komme udover med det WiFi-netværk, der er udrullet på området. Et andet område, som Skallerup Klit har opprioriteret i de sidste par år, er de sociale medier. De føler, det er blevet væsentlige og anerkendte medier, og de forsøger hele tiden at

holde deres profil opdateret og besvare de henvendelser, der kommer ad disse kanaler, som primært er Facebook.

Deltagelsen i projektet og den generelle udvikling i forhold til mobile medier har også givet Skallerup Klit Feriecenter inspiration til en række andre områder, hvor det kunne være relevant at se på mobile løsninger. Der kunne fx være et stort behov for nye services via mobiletelefoner for forskellige dele af serviceafdelingen, fx når der skal klarmeldes huse, eller når der er noget specifikt, der skal rengøres osv. Det vil også være fint, hvis det store korps af servicemedarbejdere kunne vejlede og guide om de forskellige mobile tjenester i forhold til gæsterne. Man kunne evt. udvikle en service-app, der kunne varetage sådanne forskellige interne funktioner og opgaver, fx varmestyring, pakker mv. Ved at indføre mobile tjenester i interne funktioner vil man også opnå den positive effekt, at Skallerup Klit Feriecenters medarbejdere generelt vil blive bedre til at forstå og bruge mobile medier, hvorved de bedre vil være i stand til at vejlede og hjælpe gæsterne. Alt sammen kan således være med til at lette besøget for gæsterne og dermed skabe en bedre oplevelse.

Overordnet set kan det således siges, at nogle af de centrale brugerrettede effekter af projektets resultater for Skallerup Klit har været at bekræfte allerede udformede antagelser om, at mobile oplevelsesløsninger ikke skal gøres for komplicerede, og at man skal prioritere skarpt i hvilke informationer og tjenester, man integrerer i de udviklede løsninger. Et aspekt, der allerede er inddraget i et nyt app-projekt. Desuden giver implementering af nye mobile løsninger internt nye kompetencer, som Skallerup Klit Feriecenter fx kan anvende i deres kundeservice.

Nye organisationsformer

I det hele taget fordrer de nye medier ændringer af organisationsformer på Skallerup Klit Feriecenter, nedbrydning af de klassiske skel mellem afdelinger og nytænkning i forhold til, hvem der varetager forskellige opgaver. Generelt arbejder Skallerup Klit Feriecenter i et marketingsperspektiv på at flytte sig fra print til digital og har en løbende strategi, der hedder fra *off-line* til *on-line*, hvilket er en udvikling, der skal ses over en længere tidsperiode. Et af de mere markante eksempler er, at man ikke længere sender en papirudgave af *Skallerup Posten* til tidligere gæster, men i stedet sender en nyheds-mail. Der er gået nogle år med at få databasen op på samme antal modtagere igen, men det er nu nået.

“Vi har været nødt til at kigge lidt ud i samfundet og se på, hvor det er, vores kunder bevæger sig hen ad. Hvad er det for

et univers, vi skal finde dem i, og hvad er det for platforme, vi skal bruge?”

Et eksempel er den gradvise opprioritering af sociale medier. Der er fx reserveret bemanning til at håndtere de sociale medier, så man er sikker på, at brugerne får svar. Skallerup Klit Feriecenter er også gradvist gået fra at bruge Facebook som ren markedsføringskanal til mere at anvende Facebook som et relationsskabende medie. Dvs., at det i højere grad bliver dialogbaseret, hvorved der er behov for løbende at tjekke op på kommunikationen her.

En proces som denne giver naturligvis løbende behov for at gentænke organisering og opgavefordeling mellem forskellige afdelinger, hvilket også er tilfældet i forhold til de mobile oplevelsesløsninger, som har været en del af MoOZ-projektet. Aktivitetsafdelingen var fx tidligere en del af marketingafdelingen, men er nu blevet oprettet som et område for sig selv. I den forbindelse har IT-infrastruktur spillet en væsentlig rolle i omfordelingen af opgaver. Tidligere var det sådan, at de aktiviteter, som blev vist på hjemmesiden, skulle indrapporteres fra de enkelte afdelinger til marketing en gang om ugen, hvorefter en medarbejder fra marketing lagde det på hjemmesiden. Dette fungerede ikke optimalt. Derfor er det nu blevet lavet sådan, at de enkelte afdelinger selv skal sørge for at lægge deres aktiviteter i systemet. Hvis de ikke får lagt programmet ud, får de heller ingen synlighed. Marketing kan således koncentrere sig om at profilere og synliggøre de forskellige tilbud. Dette har også en direkte effekt for SMS-aktivitetsservicen, da denne trækker indhold fra samme database og skemaer som det øvrige aktivitets- og bookingsystem. På den måde skaber integration af ny teknologi og nye services, herunder også de mobile, forskydninger i roller og opgaver mellem forskellige afdelinger, og organisationen må på den baggrund udvikle sig og finde nye ståsteder.

Projektet har også krævet nyt samarbejde mellem forskellige afdelinger på Skallerup, da det har været nødvendigt, at forskellige ansvars- og kompetenceområder har talt sammen, bl.a. fordi omfanget af projektet har været større end forudset:

“Der var ikke nogen af os, der fra starten var klar over, hvor omfattende det egentlig var – vi var derfor nødt til at inddrage nogen af vores *in-house*-opgaver og -projekter i MoOZ-projektet. Projektet har derfor spredt sig ud ad og ned ad igennem organisationen – bl.a. fordi det tekniske område også har skullet inddrages. Det havde vi ikke regnet med på forhånd. Det har været en sund proces for hele virksomheden, fordi vi

har lært, at vi skal kommunikere på en anden måde indenfor visse områder.”

I forhold til de konkrete løsninger, der er afprøvet på Skallerup Klit Feriecenter, har der også været udfordringer, som har givet Skallerup Klit Feriecenter nye erfaringer i forhold til, hvilke forhold der er væsentlige at tage med i betragtning, når man implementerer nye medieløsninger. Fx i forhold til at gøre organisation klar til at operationalisere de nye løsninger.

“Det har været en udfordring at forklare andre medarbejdere og afdelinger, hvad det hele går ud på. Der har været mange, der skulle inddrages og informeres, fx i forbindelse med *Noorhjem*. Det har været en lidt tung proces. Det har vist sig, at det ikke er alle, man kan sende ud og teste nye services. Processen har bl.a. lært os, at der [er, red.] ... nogle områder, hvor vi skal kommunikere på en anden måde, end vi har gjort tidligere. Fx det at forklare, hvad en SMS-service er, og hvordan den fungerer. Eller at informere personalet i supermarkedet om, hvordan *Noorhjem* fungerer. Projektet og teknologien har således været med til at ændre vaner og rutiner i forskellige afdelinger.”

Skallerup Klit Feriecenter har således gennem MoOZ-projektet fået værdifulde inputs til, hvad man rent organisatorisk skal tænke over i forhold til udvikling og integration af kommende mobile løsninger, og hvad det kan komme til at betyde for kommunikation og fordeling af opgaver mellem forskellige afdelinger. Men dette er en løbende opgave og ikke noget, der er afsluttet med MoOZ-projektet.

Nye netværk og klynger

Bortset fra, at det til tider har været svært at skabe enighed om fælles løsninger eller tematiske indsatsområder mellem MoOZ-projektets aktører, så føler Skallerup Klit Feriecenter, at de har fået værdifuldt, nyt netværk ud af at deltage i projektet. Bl.a. har de i flere omgange diskuteret udviklingen af deres nye app med Fårup Sommerland.

Sideløbende med MoOZ-projektet har der været etableret ERFA-grupper i et projekt under VisitNordjylland kaldet ‘Alletiders Nordjylland’. I flere af disse grupper er MoOZ’s specifikke temaer og problemstillinger ved flere lejligheder blevet drøftet. Denne proces har således også udvidet de specifikke attraktioners indsigt i de problemstillinger, som mobile oplevelsesmedier fører med sig.

“Partnerne i projektet er gode til at tage kontakt til hinanden og vejlede hinanden om indholdsmæssige og praktiske problemstillinger i udvikling og implementering af nye teknologier.”

Ligeledes angiver Skallerup Klit Feriecenter, at der er skabt nye kontakter til og erfaringer med leverandører, som har udvidet det kontaktnetværk, som Skallerup Klit Feriecenter har. Dette er sket både gennem udviklingen af de konkrete løsninger og igennem inputs fra de forskellige seminarer, konferencer mv. Dette kan være værdifuld viden for Skallerup Klit Feriecenter i forbindelse med kommende mobile oplevelsesprojekter. Skallerup Klit Feriecenter bliver endvidere ofte kontaktet af forskellige aktører i turismeindustrien, som gerne vil have råd om, hvordan nye medier og IT-løsninger udvikles og implementeres – noget, der også løbende styrker netværket, men som også giver et fingerpeg om, at Skallerup Klit Feriecenter har en høj anseelse blandt andre aktører inden for branchen.

Ny viden og innovation

Skallerup Klit er ikke i tvivl om, at de fremover skal konkurrere på IT-baserede og mobile tjenester og services. Derfor er det væsentligt for dem at øge deres kompetencer og kendskab til de muligheder, disse teknologier giver dem. Men derudover er det som nævnt ovenfor også væsentligt for dem at udvikle og bevare disse ressourcer *in-house*, så de bedre kan vurdere tilbud og udvikle ideer til nye løsninger. Denne tankegang, mener de selv, har givet dem en fordelagtig konkurrenceposition inden for området.

“Man kan sige, at vi måske er lidt foran vores gæster i forhold til den teknologiske vinkel på det. Fx ved at tilbyde mobilbooking til vores aktivitetsprogram. Ved at have nogle medarbejdere, der interesserer sig for området, når vi stort set at have de forskellige løsninger parat, inden gæsterne for alvor efterspørger det. Det er væsentligt, at virksomheden afsætter nogle personressourcer til at holde sig ajour på området.”

På trods af denne generelle interesse for området og de i forvejen gode kompetencer så har MoOZ-projektet givet god inspiration og nyt netværk, som yderligere har styrket Skallerup Klit Feriecenters evne til at vurdere, hvilke mobile løsninger, de skal gå efter, og hvilke forhold de skal tage hensyn til i den sammenhæng. Dette ses både igennem de forskellige inspirationsoplæg og inspiration fra de øvrige partnere samt erfaringerne fra de demoprojekter, der er blevet afprøvet på Skallerup Klit Feriecenter. På den måde må det siges,

at projektet har været med til at øge Skallerup Klit Feriecenters konkurrencekraft og innovationskapacitet. Samtidig har projektet interessant nok været med til at nedbryde teknologibarrierer i organisationen, som vil gøre det mere smidigt fremadrettet at arbejde med integration af nye teknologiløsninger.

Det er svært at vurdere værdien af de konkrete løsninger, som er afprøvet på Skallerup Klit Feriecenter i forhold til brugerne, men ovenstående har været nogle meget konkrete og værdifulde resultater af projektet for Skallerup Klit.¹³

Brugerrettede effekter med udgangspunkt i

Skallerup Klit Feriecenter-casen

Skallerup Klit Feriecenter har fået en række forskellige effekter ud af at deltage i projektet, hvor nogle må forventes at øge deres innovationskapacitet og konkurrencekraft fremadrettet.

Først og fremmest har de med baggrund i de mobile oplevelseszoner, der er testet i forløbet, fået bekræftet mange af deres holdninger til, hvordan de bedst kan anvende mobile medier til at skabe nye oplevelser for deres gæster og gøre Skallerup Klit Feriecenter til et endnu mere attraktivt sted for disse. Skallerup Klit Feriecenter har med andre ord fået øget deres kompetence til at konceptudvikle og evaluere mobile oplevelseskoncepter til attraktionen. Og dette har bl.a. allerede været aktiveret i forbindelse med udviklingen af en ny app lanceret i sommeren 2012. Yderligere kører SMS-aktivitetsservicen videre og vil med baggrund i denne erfaring kunne justeres løbende i forhold til den bedst mulige funktionalitet.

Derudover har de fået nye indsigter i, hvad det organisatorisk vil sige at implementere mobile løsninger, og hvad dette kræver af nye rollefordelinger og nye former for kommunikation mellem afdelinger. Dette vil Skallerup Klit Feriecenter således have større mulighed for at planlægge fra starten ved udvikling og indførelse af nye mobile løsninger fremadrettet.

Projektet har desuden givet nyt netværk og sparringspartnere, som kan aktiveres og give inspiration til nye teknologiske platforme, oplevelsesløsninger, organisatoriske omstruktureringer mv. Netværket må forventes at give en fordel i forhold til konkurrenter, idet man her kan samarbejde med andre spillere inden for branchen med beslægtede problemstillinger.

Samlet set må ovenstående forventes at give Skallerup Klit Feriecenter øget innovationskapacitet og konkurrencekraft samtidig med, at det må forventes, at der løbende bliver udviklet nye mobile og digitale oplevelsesløsninger for Skallerup Klit Feriecenters gæster, idet dette er en udvikling, der allerede er indarbejdet i Skallerup Klit Feriecenters generelle strategi. På den måde vil gæsterne formentlig betragte Skallerup Klit Feriecenter som et endnu mere

attraktivt og progressivt feriecenter. Endelig må det forventes, at denne udvikling kan medvirke til at give Skallerup Klit Feriecenter en øget økonomisk vækst, omend dette naturligvis ikke kan aflæses i regnskaberne endnu.

Fælles opsamling på MoOZ-projektet og brugerrettede effekter på de fire applikationsattraktioner

Det fremgår af ovenstående – både af interviews foretaget ved midtvejsevalueringen og ved afslutningen af projektet – at de deltagende attraktioner har fået værdifulde outputs fra projektet på en lang række områder. De meste værdifulde effekter på den lange bane skal formentlig findes i den øgede viden, som projektpartnerne i projektforsløbet har fået i forhold til potentialerne i mobile medier og i forhold til de udfordringer og barrierer, der kan være i forbindelse med udvikling og implementering af mobile mediekoncepter. Processen i projektet med erfaringsdannelse gennem demoapplikationer har givet alle deltagerne en meget konkret og anvendelsesorienteret viden om de forskellige aspekter i processen med at styrke forretningsgrundlaget med hensyn til mobile medier.

Partnerne i projektet har således bl.a. fået gavn af projektet i forhold til følgende punkter:

- Opsætning og grundig testning af mobile applikationer
- Videns- og erfaringsdannelse i forhold til udvikling og implementering af mobile applikationer
- Stærkt øget viden om gæsters konkrete anvendelse og vurdering af mobile tjenester
- Øget indsigt i mobile mediers potentialer og udvikling og kendskab til eksisterende løsninger
- Øgede kompetencer og fornyet visionsudvikling i forhold til virksomhedernes implementering af IKT og mobile medier
- Øget netværk i forhold til aktører inden for den mobile medieverden

Opsamlende kan det siges, at partnerne i projektet udtrykker stor tilfredshed med deltagelse i projektet og den viden og indsigt, som de har fået ud af projektdeltagelsen. Der er også stor tilfredshed med, at der er blevet udviklet en række innovative løsninger, produkter og services, som bliver modtaget positivt af slutbrugerne (som dermed også har fået positiv merværdi ud af projektet). Det vurderes således, at projektet har dannet grobund og erfaringer for partnernes fremtidige valg af mobile løsninger og evnen til at skabe attraktive oplevelser for deres gæster. Endvidere understreges værdien af, at der har været en vidensbaseret tovholder på projektet til at igangsætte

initiativer, der ellers ikke ville være igangsat, koordinere processen mellem de forskellige partnere og løbende bibringe forsknings- og industribaseret viden og erfaring til projektkonsortiet. På den måde afspejler MoOZ-projektet også et succesfuldt triple-helix samarbejde og kan fungere som en eksemplarisk model for innovation og vidensløft i samarbejde mellem vidensinstitutioner og erhvervslivet.

Den viden og erfaring, som er genereret for deltagerne i projektforsløbet, kan umiddelbart integreres i attraktionernes strategiske overvejelser på området og vil dermed med tiden udmønte sig i nye satsninger på mobile oplevelseskoncepter.

Hvad angår slutbrugeren, så har *feedback* på de forskellige løsninger overvejende været positiv, hvilket afspejler, at de løsninger, der har været afprøvet, langt hen ad vejen har været rigtigt tænkt. Som det endvidere vises i artiklen "Signalement af den mobile (for)bruger" (Jensen, 2014b) i denne antologi, så har det mobile medieforbrug udviklet sig eksplosivt i de senere år. Der er derfor ingen grund til at tro, at den indhøstede viden i MoOZ-projektet ikke vil finde relevant anvendelse i nye koncepter og brugeroplevelser i de kommende år.

Midtvejsmålingen såvel som eftermålingen i form af interviews med projektpartnerne giver således entydig og tydelig bekræftelse på følgende indikatorer:

- 1 *Der bliver under og umiddelbart efter projektperioden produceret nye produkter og services inden for mobile oplevelser*
- 2 *Partnerne, attraktionerne, finder de producerede løsninger relevante og værdigivende for virksomheden*
- 3 *Slutbrugerne finder de producerede løsninger relevante, oplevelsesrige og værdigivende*
- 4 *Projektets aktiviteter og resultater fører til forandringer for og ændret adfærd hos målgruppen (attraktionerne) og disse forandringer vurderes at have værdi for målgruppen.*
- 5 *Projektets aktiviteter og resultater fører til ny viden om og nye færdigheder til at udvikle, implementere, evaluere og drifte mobile løsninger hos partnerne, herunder viden om mobile teknologiers styrker og svagheder og de mobile brugeres behov og adfærd*
- 6 *Projektets aktiviteter fører til øgede teknologiske og innovative kompetencer hos partnerne*
- 7 *Der skabes under og efter projektet nye samarbejdsformer og netværk hos og mellem projektpartnerne*

Konteksten

Blandt de andre grunde til at antage, at MoOZ-projektet har samfundsøkonomiske effekter på den lange bane, er den kontekst, projektet har været indlejret i og de brede netværk, der er blevet opbygget igennem denne kontekst.

Projektets tema – mobile oplevelseszoner – giver god mening i en region, som traditionelt har haft en spydspidsposition inden for udvikling af mobile teknologier. MoOZ-projektet havde i projektforløbet en naturlig kontakthoved til *BrainsBusiness – ICT North Denmark*, der er et privat/offentligt partnerskab, som arbejder for at støtte og udvikle den nordjyske IKT-klynge. Apex var officiel samarbejdspartner for *BrainsBusiness*. Konkret kan sammenhængen iagttages ved, at *BrainsBusiness* i projektperioden bl.a. drev fokusnetværk for Mobile Applikationer og Nordjysk iPhone laug. Andetsteds på Aalborg Universitet havde Center for Industriel Produktion gennemført projektet M-commerce, som på mange områder foregreb nogle af MoOZ-projektets tematikker.

Forud for MoOZ-projektet blev der endvidere afviklet en række projekter i Nordjylland, som fokuserede på det nyskabende, oplevelsesberigende potentiale ved mobile platforme. Her tænkes på projekter som DACMAN, Vera fra Vestbyen, Vikingeruten, Molive og Mobile Map som alle var erfaringsdannende for initiativerne i MoOZ-projektet og som alle involverede partnere fra MoOZ-projektet, herunder specielt InDiMedia og Apex, se artiklen "Kultur arv på spil. Alternate Reality Games som kultur- og kulturarvsformidling" (Jensen, 2014c).

Herudover blev der i projektet – specielt i tilknytning til *Noorhjem* – skabt et samarbejde med VisitNordjylland, som arbejder med udvikling og innovation på turismeområdet. Apex blev i regi af MoOZ også inviteret med i et nationalt koordinations- og erfaringsnetværk omkring udvikling af mobile applikationer initieret af projektet "Ud i Naturen/Søhøjlandet", faciliteret af Destination Skanderborg.

Yderligere har MoOZ-projektet placeret sig – som allerede redegjort for ovenfor – i direkte forlængelse af det erhvervspolitiske rationale og den strategi, der er anslået i den regionale erhvervsudviklingsstrategi for Nordjylland¹⁴ såvel som i Partnerskabsaftalen¹⁵ Det kan således forventes, at der også fremadrettet skabes synergi mellem MoOZ-projektet og andre tiltag, aktiviteter og projekter, der er taget initiativ til under denne strategi.

Hermed er indikator 12 bekræftet: Udbredelsen af forandringerne er understøttet af konteksten, dvs. der er synergi mellem momenter i omgivelserne og andre projekter på den ene side og det konkrete projekts brugerrettede og samfundsmæssige effekter på den anden.

Også internationalt var der interesse for MoOZ-projektet, som blev specielt indbudt til at give en præsentation på seminaret “Enabling role of service innovation in value creation” for medlemmer af EU-kommissionen i Bruxelles d. 5. maj 2011. Oplægget fra MoOZ-projektet, som blev givet i regi EPISIS-projektet, omhandlede “Service innovation cases from the creative industries”. Formålet med mødet var at øge opmærksomheden om serviceinnovation for medarbejderne i EU-kommissionen, hvor MoOZ-projektet var blevet udpeget som *best practice*-projekt inden for *service innovation* fra Danmark.

I forlængelse af dette oplæg blev MoOZ-projektet også indbudt til at holde oplæg på “2011 Europe INNOVA Annual Partnering Event” i Berlin den 12.-14. oktober 2011. Titlen på oplægget var “The Danish example of Nordjylland & Noorhjem (augmented reality game). Introducing experience economy and experience design as growth and employment enablers (DK)”. “INNOVA Partnering Event” var en samlende event for de forskellige innovationsspor og projekter, som EU Kommissionen havde sat i gang i det forgangne rammeprogram.

Yderligere blev MoOZ-projektet indstillet som *best practice case* ved NGP Cluster Excellence Conference 2011, som blev afholdt i København (uden dog at vinde prisen). Om konferencen og Cluster Excellence samarbejdet siges det:

“Networks and clusters support individual as well as groups of enterprises in order to promote research, development and innovation activities and thereby promote competitiveness, employment and economic growth. Through clusters and networks governments and ministries are able to implement innovation support programmes and address societal challenges strategically. Clusters and networks of participating partners provide service to more than 45,000 enterprises in Northern Europe. The project was initiated by the Danish Agency for Science, Technology and Innovation (DASTI), the Nordic Innovation Centre (NICE) and the Nordic Council of Ministers.”

Hermed skulle indikator nr. 11 være dokumenteret: Der er i projektets kontekst – regionalt, nationalt såvel som internationalt – markeret interesse for løsningerne, projektets problemstillinger og hovedmålsætninger.

MoOZ-projektets problemstillinger er også blevet formidlet både dybtgående og bredt i form af såvel videnskabelige publikationer som mere formidlede sammenhænge. Ud over nærværende forskningsbaserede antologi, der

har MoOZ-projektet som central undersøgelsesobjekt, er projektet også det centrale empiriske grundlag for en PhD-afhandling af Claus Møller Østergaard med titlen: *Mobile Brugeroplevelser. Forståelse, design og implementering af mobile brugeroplevelser i temaparker* (Østergaard, 2014d), der blev indleveret ved Aalborg Universitet januar 2014. Derudover er MoOZ-projektet – som redegjort for ovenfor – blevet behandlet og afrapporteret i mere formidlede former i forskellige kanaler som *ApExZINET*, *Kreative Tidende*, *ApEx-hjemmeside*, *Invios hjemmeside* (www.invio-net.dk) m.m., ligesom projektet er blevet præsenteret i skriftlige og mundtlige oplæg ved en række konferencer og seminarer – nationalt såvel som internationalt.

Dermed skulle indikator nr. 8 være dokumenteret: Der produceres, distribueres og formidles ny forskningsmæssig viden i forbindelse med projektet.

Endelig var MoOZ-projektet en af de konkrete forløbere for to innovationsprojekter i Invio – Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi (2010-2014 med forlængelse foreløbig frem til 2018) – under ‘Styrelsen for Forskning og Innovation’: et innovationsprojekt om ‘mobile oplevelser’ og et innovationsprojekt om ‘IT-støttede oplevelser’, ligesom mange af tematikkerne fra MoOZ-projektet også er blevet ført videre i InDiMedias arbejde under andre innovationsnetværk som Animation Hub og Visuel Vækst, herunder bl.a. samarbejdet med Nordsøen Oceanarium.

Hermed skulle også indikator nr. 9 og 10 være verificeret: 9. Der er i projektet sat processer i gang, som gør forandringerne holdbare, og 10. Udbredelsen af forandringerne til andre brugere er understøttet.

Samfundsmæssige effekter

På den lange bane har MoOZ-projektets resultater således potentiale til at skabe regional innovation, øget konkurrencedygtighed og økonomisk vækst, som både rækker ud over de enkelte projektdeltagere og projektets løbetid. Projektet vil på denne måde kunne give en række samfundsmæssige effekter på længere sigt.

Som vist ovenfor må det antages, at de konkrete resultater på lidt længere sigt vil vise sig i form af tre overordnede effekter for de deltagende partnere. Oplevelseszonerne, de teknologiske løsninger og det nye mobile indhold vil på længere sigt blive en etableret del af attraktionernes oplevelsestilbud og på den måde forhåbentligt berige gæsternes oplevelse på forskellig vis. Ikke nødvendigvis i den umiddelbare form, det har haft i selve MoOZ-projektet, men som videreudviklinger heraf eller med afsæt i ideer genereret i projektet. De teknologiske platforme og erfaringerne hermed vil på længere sigt kunne danne grundlag for udviklingen af nye digitale produkter. På samme

måde vil det etablerede netværk og den viden, der er blevet oparbejdet, give mulighed for nye samarbejdsformer mellem attraktioner, forlystelser og IKT-virksomheder.

Konkret kan det nævnes, at både Fårup Sommerland, Skallerup Klit Feriecenter, Aalborg Zoo og Nordsøen Oceanarium efter projektet har været i gang med at udvikle og videreudvikle nye mobile service- og oplevelsestjenester, hvor erfaringer fra MoOZ har været en væsentlig inspiration og forudsætning. I flere af disse tilfælde bliver samarbejdet mellem attraktionerne og forskningsmiljøet på AAU desuden videreført.

De brugerrettede effekter vil tilsammen bidrage til at udvikle et nyt marked for mobilbaserede oplevelser, der giver mulighed for at styrke konkurrencekraften for aktører i oplevelsesøkonomien og nye muligheder for at udvikle og sælge produkter. Omvendt betyder det også, at de attraktioner, som har medvirket i projektet, har skærpet deres konkurrencekraft og innovationskapaciteten betydeligt inden for et område, som efter al sandsynlighed bliver meget væsentligt inden for attraktionsområdet i de kommende år. Den regionaløkonomiske effekt af MoOZ-projektet indebærer dermed innovation, øget konkurrencedygtighed og økonomisk vækst. Omfanget af de langsigtede effekter afhænger her af, i hvor høj grad det lykkes at understøtte og følge op på de allerede skabte brugerrettede effekter, og hvorledes de implicerede parter prioriterer og agerer indenfor området fremadrettet.

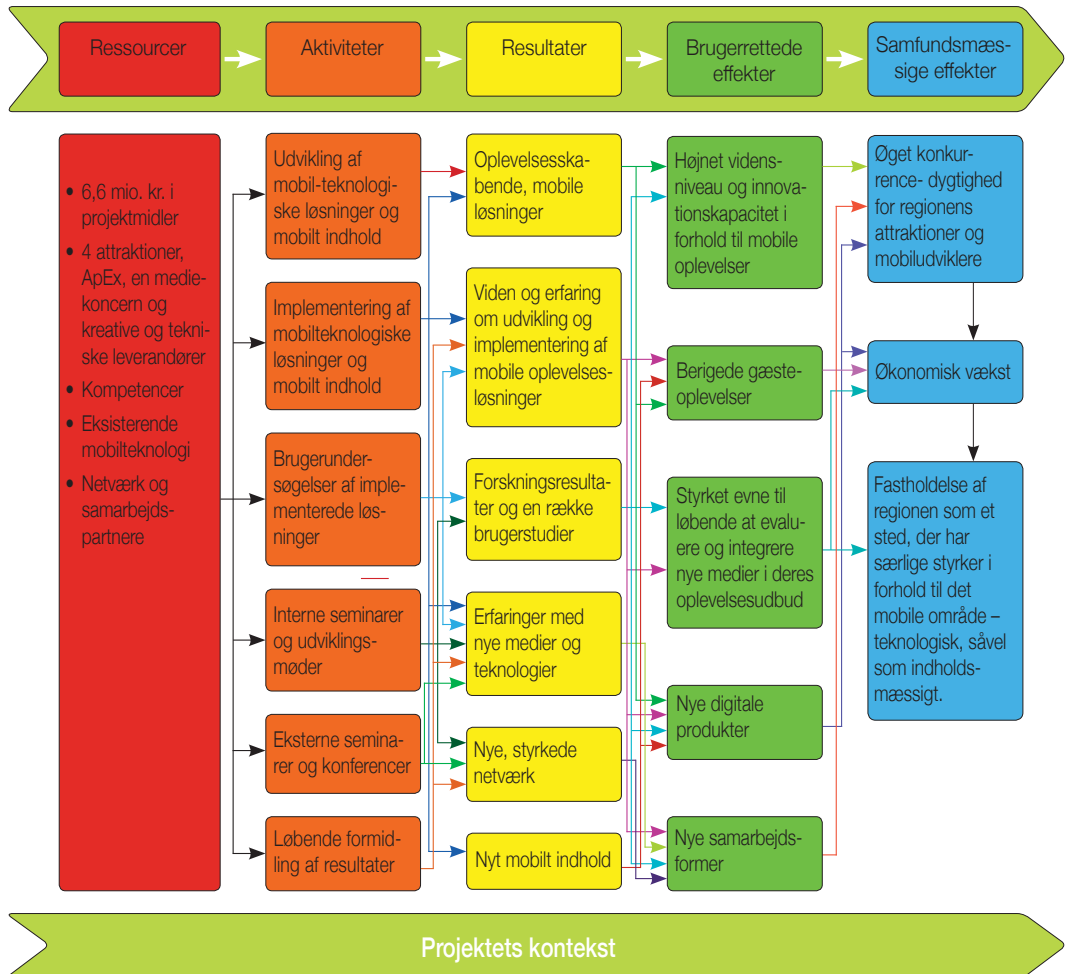
Herigennem skulle det være sandsynliggjort, at de to generelle brugerrettede effekter og langsigtede samfundsmæssige effekter for projektet er indløst, nemlig:

- dels at skabe samspil om innovation, videndeling og vidensopbygning for derved at styrke innovationskapaciteten i regionen inden for lokationsbaserede tjenester og mobilt indhold
- dels at udbrede IKT til SMV'ere, der har en forholdsvis lav udnyttelsesgrad af informationsteknologi, nemlig attraktioner og forlystelsesparker.

Projektet har resulteret i konkrete produkter og værdifuldt vidensløft og løft af innovationskapacitet for regionale virksomheder. Derudover har det resulteret i værdifulde nye netværk, som kan komme de deltagende parter til gode på lang sigt i forhold til at danne nye partnerskaber og til at profilere sig i forhold til nye markeder og nye regioner. Og endelig har det resulteret i, at attraktionerne gennem nye mobile oplevelsestilbud har øget deres konkurrencekraft i forhold til konkurrerende attraktioner i andre regioner. Et forhold, som igen vil have en gavnlig socio-økonomisk effekt i Nordjylland.

Konklusion og afrunding – MoOZ-projektets effekter

Det kan konstateres, at MoOZ-projektet har haft markante effekter på flere niveauer i forhold til de forventninger, som oprindeligt blev stillet til projektet. De langsigtede samfundsmæssige effekter kan i sagens natur ikke konstateres umiddelbart efter projektets afslutning, men de er sandsynliggjort i kraft af de brugerrettede effekter og den interesse, der har været omkring projektet sammenstillet med erfaringer fra andre projektforsøg af lignende karakter. Og de indikatorer, der er opstillet for effektmålingen på det lange perspektiv, er alle indløst.



Figur 7: Forandringsteori for MoOZ-projektet, som opstillet i Jessen, Nielsen og Jensen, 2011

Det kan konstateres, at det kausale forløb, som indledningsvist blev opstillet i den logiske model, i store træk holder stik – dog med visse modifikationer. Vi kan derfor tage den model, der blev fremstillet i indledningen af artiklen frem igen og vise den i en modificeret form med baggrund i de konkrete resultater og erfaringer projektet har afstedkommet. I dette lys vil modellen tage sig ud som følger (se Figur 7, se forrige side).

Overordnet set må den mest markante brugerrettede effekt siges at være højnet vidensniveau og innovationskapacitet inden for mobile teknologier og mobilt indhold. Projektet har både eksperimenteret med teknologiske platforme, nyt mobilt indhold og nye digitale produkter. Men resultater fra disse demonstrationsforløb vil i sig selv være flygtige i forhold den hastige teknologiske udvikling inden for området og den meget markante transformation, der sker i forhold til brugeradfærd på det mobile område. Derfor vil projektets mest markante aftryk på den lange samfundsmæssige bane være i forhold til attraktionernes evne til at agere i forhold til integration af nye medier og i forhold til at skabe nye mobile oplevelseszoner for deres gæster.

Derudover har projektet resulteret i ny innovationskompetence hos de udviklere og tekniske leverandører, som har været involveret i projektet. Og endelig er der knyttet værdifulde nye kontakter og etableret nye netværk for både attraktioner og udviklere i forhold til fremtidige mobile løsninger, hvilket med tiden vil kunne resultere i øget konkurrencekraft hos de involverede parter og dermed øget vækst i regionen.

Efterskrift – ultimo 2013¹⁶

Som nævnt ovenfor er det umiddelbart efter et projekts afslutning vanskeligt at måle direkte på de brugerrettede effekter og endnu vanskeligere at måle på de samfundsmæssige effekter, da de i sagens natur først viser sig på længere sigt. I skrivende stund – ved lukningen af effektvurderingen og evalueringen og dermed nærværende artikel – er der imidlertid gået små 2 år efter projektet formelt er afsluttet og der kan derfor med dette tidsperspektiv nu tages en eftermåling og foretages en vurdering af de brugerrettede såvel som de samfundsmæssige effekter.

Hvad angår de brugerrettede effekter, har vi derfor foretaget en rundspørge pr. email blandt de deltagende projektpartnere og attraktioner for at høre om status for arbejdet med mobile applikationer og oplevelser ultimo 2013. I mailen spørger vi bl.a. til status for de løsninger, der blev udviklet under MoOZ-projektet, samt "hvilke mobile løsninger af forskellig art ... [attraktionerne, red.] har lanceret eller pt. påtænker at lancere siden vi afsluttede MoOZ

projektet pr. 31.12.2011".¹⁷ Svarerne på rundspørgen viser generelt, at projekt-partnere stadig har aktiviteter inden for mobile oplevelser.

Skallerup Klit rapporterer, at de oprindelige løsninger, der blev udviklet under MoOZ-projektet som SMS-nyhedstjenesten og *Noorhjem*, ikke længere er i drift, men: "Vi har lanceret vores mobile App som antagelig skal have en renovering i 2014."¹⁸ App'en, der er produceret i samarbejde med Huge Lawn – Miracle Apps ApS, er tilgængelig på AppStore under titlen "SkallerupKlit Feriecenter" og indeholder funktioner som: 'Find', 'Aktiviteter & priser', 'Viden om', 'Ruter', 'Mobil sjov', 'Booking' og 'Find min feriebolig'. 'Find' er en kortbaseret oversigt over interessepunkter indenfor rammerne af Skallerup Klit Feriecenter. 'Aktiviteter & priser' en samling af 'Aktivitetsprogram', 'Book aktiviteter' og 'Info & priser'. 'Viden om' er en oversigt over de attraktioner og oplevelser, der findes i nærheden af Skallerup Klit, korte historiske redegørelser etc. 'Ruter' er en oversigt over 'Bil- og temature', 'Cykelture', 'Løbeture', 'Vandre- & gåture', 'O-løb' / orienteringsløb (herunder bl.a. et QR-baseret orienteringsløb med 38 poster) og 'Mobilsjov' (Mobil Skattejagt, Stjerneløb, Tampen brænder, Test din indre B.S. og Test din indre Tarzan). 'Mobil-sjov' en anden indgang til de funktioner, der ligger under 'Ruter/Mobilsjov' plus yderligere bl.a. 'Cykelløb'. 'Booking' er mulighed for mobil booking af aktiviteter, spisested, ferieophold mv. Og endelig er 'Find min feriebolig' en kortbaseret mobil hjælp til at finde feriehuset baseret på nøgle-/husnummer.

Aalborg Zoo svarer tilsvarende, at de oprindelige løsninger, der blev udviklet under MoOZ-projektet – her: SMS-quiz'er, SMS-informationsforløb, SMS-nyhedsbrev, *Noorhjem* og "Det mobile undervisningsforløb" – ikke kører mere, men at der er kommet nye løsninger til: "Vi har siden sidst fået App til Iphone og får til Android nu her. Den er tænkt som en mulighed for at putte lidt ekstra på oplevelsen til dem der har lyst til det. Det kan være gennem lydfiler hvor vores zoolog og dyrepasserne fortæller om dyrene eller gennem skrevne historier der har en lidt anden vinkel end de historier, der er på vores skilte. APP'en giver også et overblik over, hvilke aktiviteter der er på besøgsdagen samt kan hjælpe gæsten med at finde dyr, toiletter, spisesteder m.m. Vi har haft ca. 10.000 downloads på vores APP til Iphone i det 1. år."¹⁹ Aalborg Zoo's app, der er udviklet i samarbejde med Ncourage ApS, indeholder bl.a. 'Info' om de enkelte dyr og funktioner i haven; 'Program', der angiver events som fodringer og præsentationer med mulighed for at sætte en alarm; 'Tour-guide', der bl.a. har audioguides om udvalgte dyr; 'Webcams' med live video af udvalgte dyr og anlæg; samt 'Åbningstider', der giver basale informationer om åbningstider, priser mv.

Fårup Sommerland skriver, at *Noorhjem* er lukket ned, men at den app, der blev udviklet under MoOZ-projektet, stadig er i funktion, og at der er blevet

foretaget forskellige opdateringer af den, så den er mere strømlinet og velfungerende: “Vores app med ventetider er stadig i luften og jeg er ved at planlægge en ny opdatering, hvor vi naturligvis klargør den til det nye iOS og så skal der også et billetmodul ind. I første hug bliver det ikke en fuldt integreret billetløsning, men blot et link over til en mobilversion af vores webshop. Dvs. at app’en kommer til at fungere som et salgsled i Fårup, hvilket jo betyder at den begynder at blive en forretning”.²⁰ Fårup Sommerlands app, der også er udviklet i samarbejde med Ncourage ApS, indeholder pt. stadig funktioner som ‘Ventetider’ med oplysninger om live-køtider på otte af parkens store forlystelser samt afstanden til forlystelsen; ‘Find vej’ med både interaktivt ‘live kort’ baseret på *augmented reality* (dvs. live feed af omgivelserne via *smartphone*’ens kamerafunktion suppleret med digitalt overlay) og ‘oversigtskort’ baseret på en tegnet kort over sommerlandet i fugleperspektiv i den typiske Fårup Sommerland stil; ‘Info’ med praktiske oplysninger om åbningstider og funktioner som ‘Tilmeld dig vores nyhedsbrev’, ‘Send os en hilsen’ og ‘Højdeguiden’, dvs. oplysninger om, hvor høj eller hvor gammel, man skal være for at få adgang til de enkelte attraktioner; samt ‘Events’ med en oversigt over kommende events i parken.

Nordsøen Oceanarium nedskalerede allerede aktiviteterne inden for MoOZ-projektet i slutningen af projektperioden pga. en række strategiske omprioriteringer og skift på lederposten. Efterfølgende er samarbejdet med InDiMedia og Aalborg Universitet imidlertid blevet genoptaget og intensiveret i form af etableringen af et ph.d.-projekt, der bl.a. med Nordsøen Oceanarium som central case skal undersøge og udvikle institutionens digitale strategi. Det nye projekt er samfinansieret mellem Nordsøen Oceanarium, Aalborg Universitet og innovationsnetværket Animation Hub / Visuel Vækst.²¹ Den digitale strategi omfatter bl.a.: 1) lancering af en responsiv website, der automatisk tilpasser indhold og form til mobile enheder, når de tilgås herfra. 2) Installation af WiFi i bestemte zoner i Nordsøen Oceanarium, hvor man – hvis man tilgår netværket i disse zoner – automatisk ledes ind på en lukket website, hvor man kan få info og lydfiler m.m. vedr. udstillingen i den givne zone. Det fungerer pt. bl.a. ved det store Oceanarium i forbindelse med fodringerne. 3) Endelig har man lanceret en Movie Maker-app, som er udviklet i et samarbejde mellem Nordsøen Oceanarium, InDiMedia/AAU og softwarefirmaet Huge Lawn – Miracle Apps. Movie Maker-app’en er en del af en løbende strategi om at udvikle mere interaktive og inddragende oplevelser under besøg på Oceanariet. Også denne app kan hentes i Appstore under titlen “Nordsøen Movie Maker”. App’en bliver beskrevet på følgende måde på Appstore: “Tag på ekspedition under havets overflade med Nordsøen Movie Maker, hvor din tur i Nordsøen

Oceanarium får et helt nyt virtuelt lag. Rejs ud til de syv destinationer og hold øje med de unikke 'moviespots' i nærheden af akvarierne. Her kan du med Nordsøen Movie Maker filme og dokumentere dine oplevelser med legesyge sæler, susende hvirvelstrømme og gigantiske klumpfisk. Nordsøen Movie Maker giver filmen et ekstra virtuelt lag, og via augmented reality bliver der tilføjet seje og morsomme, animerede specialeffekter."²² Og på Nordsøen Oceanariums hjemmeside lyder beskrivelsen på følgende måde: "Download app'en når du kommer på besøg og rejs ud til de syv destinationer ... Bagefter kan du dele din film med dine venner på Facebook. Tag din iPod, iPhone eller iPad med, når du besøger os – eller lån en iPad mini helt gratis. (Understøtter ikke android). Scan QR-koden for at hente app'en i appstore."²³ Under samarbejdet mellem AAU, Nordsøen Oceanarium og Animation Hub/Visuel Vækst er der igangsat flere andre underprojekter i form af udviklingsprojekter, bl.a. finansieret i samarbejde med Shareplay.²⁴

Det generelle billede blandt partnerne i MoOZ-projektet ultimo 2013 er således, at de løsninger, der blev udviklet under projektet, ikke er i drift længere eller er i drift i re-designede, opdaterede og forbedrede udgaver (konkret i Fårup Sommerland), men at samtlige partnere efterfølgende har arbejdet med og aktuelt arbejder med nye mobile løsninger og oplevelser. *Dermed skulle indikator 1 og 2 yderligere være dokumenteret: 1. Der bliver under og umiddelbart efter projektperioden produceret nye produkter og services inden for mobile oplevelser; og 2. Partnerne, attraktionerne, finder de producerede løsninger relevante og værdigivende for virksomheden.*

Ligesom det samtidig yderligere skulle være dokumenteret, at de to generelle brugerrettede effekter for projektet er indløst, nemlig 1) at skabe samspil om innovation, videndeling og videnopbygning for derved at styrke innovationskapaciteten i regionen inden for lokationsbaserede tjenester og mobilt indhold, 2) at udbrede IKT til SMV'ere, der har en forholdsvis lav udnyttelsesgrad af informationsteknologi, nemlig attraktioner og forlystelsesparker.

Hvad angår de brugerrettede effekter i retning af 'højnet vidensniveau og innovationskapacitet i forhold til mobile oplevelser' samt de samfundsmæssige effekter i retning af 'øget konkurrencedygtighed for attraktioner og mobiludviklere', 'økonomisk vækst' og 'fastholdelse af regionen som et sted, der har særlige styrker i forhold til det mobile område, teknologisk såvel som indholdsmæssigt' er der også indicier på, at dette er opnået såvel i den nordjyske region som i Danmark som helhed. F.eks. udtaler Kåre Dyvekær, direktør for Sommerland Sjælland, der har satset meget på udviklingen af egne mobilløsninger i forlystelsesparken og som har fulgt MoOZ-projektet, i et interview: "Når man kommer rundt til messer og udstillinger

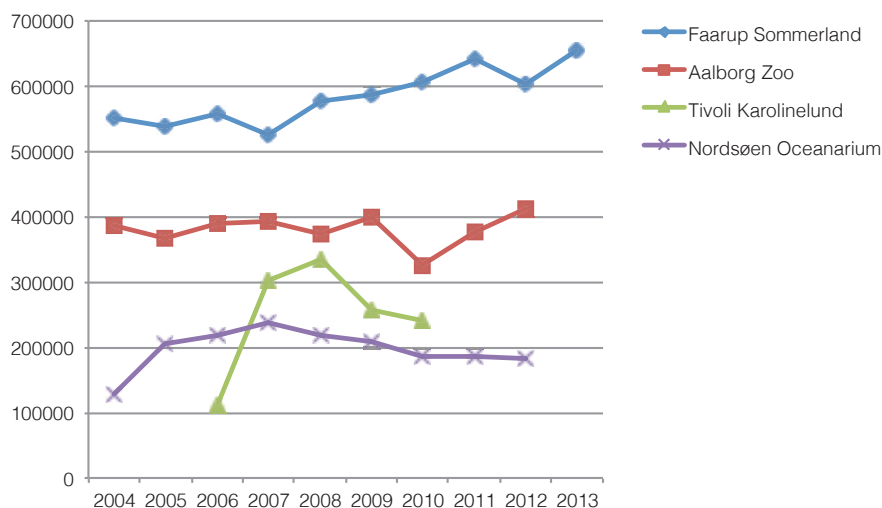
i Europa og andre steder, der relaterer sig til temaparker, er det tydeligt, at der er meget stor interesse for mobile løsninger til temaparker, men det er også tydeligt, at vi er kommet meget langt med udviklingen af disse mobile løsninger i Danmark, og at der internationalt er stor interesse for at lære af de erfaringer, der er gjort, og de løsninger, vi har udviklet.”²⁵ *Hvor indikator 11 således yderligere bekræftes: Der er i projektets kontekst – regionalt, nationalt såvel som internationalt – markeret interesse for løsningerne, projektets problemstillinger og hovedmålsætninger.*

Kigger vi på de generelle samfundsmæssige effekter – bl.a. ‘økonomiske vækst’ og ‘øget konkurrencedygtighed for regionens attraktioner’ – kan det være vanskeligt at sætte direkte årsags-følgervirkninger mellem et enkelt projekt som MoOZ-projektet og den generelle langsigtede udvikling, fordi der naturligvis er mange og komplicerede årsags-virkningsforhold. Vi har tidligere bragt oversigten over besøgstal i attraktionerne 2004-2011 i artiklen “MoOZ – Mobile OplevelsesZoner. Introduktion til projektet” (Jensen, 2014a) i denne antologi. Og vi kan her opdatere besøgsstatistikken med tallene frem til 2012 (og for en enkelt attraktions vedkommende frem til 2013).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fårup Sommer-land	552.000 (5)	537.696 (6)	557.347 (5)	525.501 (5)	578.587 (5)	586.191 (5)	607.051 (5)	641.000 (6)	602.739 (7)	655.904
Aalborg Zoo	385.956 (10)	367.095 (10)	389.461 (10)	391.364 (11)	372.395 (11)	398.000 (10)	326.245 (15)	376.526 (15)	411.426 (15)	
Nordsøen Oceanarium	128.695 (42)	206.748 (27)	217.234 (27)	236.242 (26)	217.013 (25)	209.154 (28)	186.748 (30)	185.873 (31)	182.579 (35)	
Tivoli Karolinelund	N / A	N / A	112.241 (46)	303.240 (19)	335.015 (13)	256.000 (21)	240.368 (23)			

Figur 8: Besøgstal for de 4 største attraktioner i MoOZ-projektet fra 2004-2012/2013. Tallene i parentes angiver attraktionens placering på listen over de mest besøgte attraktioner i Danmark det pågældende år²⁶

Aalborg Zoo havde, som det fremgår, en stor fremgang på 34.900 besøgende svarende til 9,3 % fra 2011 til 2012. Derimod havde Nordsøen Oceanarium en lille tilbagegang fra 1,8 % og Fårup Sommerland en lidt større tilbagegang på 6 % fra 2011 til 2012. Til gengæld oplevede Fårup Sommerland (som er den eneste attraktion, der i skrivende stund forefindes 2013-



Figur 9: Grafisk oversigt over udviklingen i besøgstal for de 4 største attraktioner i MoOZ-projektet fra 2004-2012/2013²⁷

tal for) en stor fremgang i 2013 med i alt 655.904 besøgende, der er ny besøgsrekord for attraktionen.

Samlet set har MoOZ-attraktionerne således oplevet en vækst fra 2011-13. Uden at der kan etableres en direkte årsagsfølgesammenhæng mellem MoOZ-projektets aktiviteter og besøgstallet på de involverede attraktioner (og dermed brugerrettede og samfundsmæssige effekter) – dertil er variable og påvirkningsfaktorer alt for mangfoldige og komplicerede – kan det således konkluderes, at MoOZ-attraktionerne generelt har klaret sig godt med hensyn til besøgstal, økonomisk vækst og konkurrencedygtighed både under og efter MoOZ-projektet. Det samme gælder de danske attraktioner som helhed, der i alt øgede besøgstallet med ca. 1 mio. besøgende i 2011 i forhold til året før – et niveau der stor set blev fastholdt i 2012.²⁸

Også i efterskriftens perspektiv – der skrives med 2 år i bakspejlet – kan det således siges, at indikatorerne for de samfundsmæssige effekter er bekræftet.

Noter

- 1 Men også i Jessen, Nielsen & Jensen, 2011a og 2011b.
- 2 MoOZ-projektet er også inddraget som case i denne bog.
- 3 Skallerup Klit Feriecenter skiftede i maj 2013 navn til Skallerup Seaside Resort. Vi har dog i denne artikel – og i denne antologi – valgt at bibeholde den betegnelse.

- nelse, der var gældende under MoOZ-projektets gennemførelse, Skallerup Klit Feriecenter.
- 4 Se Region Nordjylland, Vækstforum Nordjylland (2010a & 2010b).
 - 5 Se Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland (2007, 2008 & 2009) og Region Nordjylland, Vækstforum (2008 & n.d.).
 - 6 Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland (2007), p. 24.
 - 7 Denne måling blev foretaget i forbindelse med midtvejsevalueringen udarbejdet til Region Nordjylland, jf. Jensen & Smed, 2011.
 - 8 Disse to specifikke områder gennemgås i nærmere detaljer nedenfor, men erfaringerne herfra er medregnet i vurderingen af den givne *score*.
 - 9 App'en blev lanceret sommeren 2012, efter artiklens interviews blev gennemført.
 - 10 *Bluetooth*-væggen var en forløber for MoOZ-projektet og fungerede ved, at der via *Bluetooth*-noder blev *push'*et forskellige informationer og indhold – fx fakta om akvarierne og fiskene, events og aktiviteter – ud til brugerne, når de holdt deres mobiltelefon hen til væggen. I starten stod *Bluetooth*-væggen og *Noorhjem*-pælen tæt på hinanden, hvilket også – viste observationer, som blev foretaget – forvirrede mange af brugerne.
 - 11 De fleste versioner af iPhone har fx ikke en åben *Bluetooth*-adgang, så der kan *pushes* indhold fra en *Bluetooth*-node til telefonen. Det samme gælder flere modeller af Android og Black Berry. I forbindelse med *Noorhjem* blev denne udfordring de fleste steder løst ved at etablere en lukket WiFi-side med *Noorhjem*-materialet i zonen omkring pælen. Dette gav naturligvis ekstra omkostninger. Se også artiklen om *Noorhjem* i denne antologi (Østergaard, 2014c).
 - 12 App'en blev lanceret sommeren 2012.
 - 13 For et dybere indblik i tjenesternes umiddelbare værdi for brugerne på Skallerup Klit anbefales det at læse artiklerne om henholdsvis *Noorhjem* (Østergaard, 2014c) og Skallerup Klit Feriecenters SMS-aktivitetsservice (Christensen & Smed, 2014) andetsteds i denne antologi.
 - 14 Se Region Nordjylland, Vækstforum Nordjylland (2010a & 2010b).
 - 15 Se Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland (2007, 2008 & 2009) og Region Nordjylland, Vækstforum (2008 & n.d.).
 - 16 Ovenstående er i det væsentligste skrevet umiddelbart efter projektets afslutning, dvs. primo-medio 2012. Nedenstående afsnit er skrevet ved afslutningen af effektvurderingen og evalueringen og dermed artiklen ultimo 2013.
 - 17 Citeret fra rundspørge-mail til attraktionerne: Fårup Sommerland, Skallerup Klit Feriecenter, Aalborg Zoo og Nordsøen Oceanarium.
 - 18 Mail-svar fra Kira Claussen, Multimedie-udvikler på Skallerup Seaside Resort (som er det nuværende navn for det tidligere Skallerup Klit Feriecenter).
 - 19 Mail-svar fra Søren Sørensen, Informationschef i Aalborg Zoo.
 - 20 Mail-svar fra Rasmus Mortensen, marketingkoordinator i Fårup Sommerland.

- 21 Animation Hub (også kaldet Visuel Vækst) er et innovationsnetværk under Styrelsen for Forskning og Innovation, der fokuserer på brugen af animation uden for traditionelle tegnefilm eller med andre ord arbejder for at udbrede anvendelsen af animationsteknikker inden for bl.a. produktudvikling, markedsføring, nyhedsformidling og læring. Se mere på www.animationhub.dk og www.visuelvaekst.dk
- 22 Citeret fra AppStore-beskrivelsen af "Nordsøen Movie Maker".
- 23 Citeret fra Nordsøen Oceanariums hjemmeside, <http://nordsoenoceanarium.dk/ekspedition/movie-maker>
- 24 Oplysningerne om Nordsøen Oceanariums aktiviteter er hentet fra den ph.d.-studerende, der er ansat på projektet, Peter Vistisen.
- 25 Interview med Kåre Dyvekjaer, direktør for Sommerland Sjælland.
- 26 Data hentet fra: VisitDenmark (2012). *Tabelrapporten Top 50 attraktioner – år 2004 til 2012* samt fra Kirstine Tolstrup Nielsen (2013). *Attraktionslisten 2012*. Besøgstallet for Fårup Sommerland 2013 stammer direkte fra Niels Jørgen Jensen, General Manager/Parkchef i Fårup Sommerland.
- 27 Data hentet fra: VisitDenmark (2012). *Tabelrapporten Top 50 attraktioner – år 2004 til 2012* samt fra Kirstine Tolstrup Nielsen (2013). *Attraktionslisten 2012*. Besøgstallet for Fårup Sommerland 2013 stammer direkte fra Niels Jørgen Jensen, General Manager/Parkchef i Fårup Sommerland.
- 28 Se Kirstine Tolstrup Nielsen (2013). *Attraktionslisten 2012*.

Litteratur

- Christensen, Jesper, & Søren Graakjær Smed (2014). Skallerup Klit Feriecenters SMS-service. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Haugaard, Katrine, Jesper Christensen, Claus Møller Østergaard & Søren Graakjær Smed (2014). Nearby. Udviklingen af en lokationsbevidst mobilapplikation. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Jens F., & Søren Graakjær Smed (2007). *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Regionalfonden. Ansøgning om tilskud. Målet om regional konkurrenceevne og beskæftigelse. InDiMedia/ ApEx, AAU, upubliceret.
- Jensen, Jens F., & Søren Graakjær Smed (2011). *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Midtvejsevaluering. ApEx/ InDiMedia, AAU, juli 2011, upubliceret evalueringsrapport.
- Jensen, Jens F., Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (2012). *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Projekttrapport. ApEx/ InDiMedia, AAU, februar 2012, upubliceret slutrapport.

- Jensen, Jens F. (2014a). MoOZ – Mobile OplevelsesZoner. Introduktion til projektet. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Jens F. (2014b). Signalement af den mobile (for)bruger. In Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Jens F. (2014c). Kulturarv på spil. Alternate Reality Games som kultur- og kulturarvsformidling. In Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Jens F., Line Bjerregaard Jessen & Anna Porse Nielsen (2014). Model til effekt-vurdering og evaluering af oplevelsesøkonomiske projekter – med udgangspunkt i MoOZ-projektet. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ – Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jessen, Line Bjerregaard, Anna Porse Nielsen & Jens F. Jensen (2011a). *Oplevelsesøkonomisk effektvurdering. Model og eksempler*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, [http://vbn.aau.dk/da/publications/oplevelsesoekonomiskeffektvurdering\(8575c3f3-40ce-43ea-beb7-55db3150abd0\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/oplevelsesoekonomiskeffektvurdering(8575c3f3-40ce-43ea-beb7-55db3150abd0).html)
- Jessen, Line Bjerregaard, Anna Porse Nielsen & Jens F. Jensen (2011b). *Værktøj til oplevelsesøkonomisk effektvurdering*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, [http://vbn.aau.dk/da/publications/vaerktoej-til-oplevelsesoekonomiskeffektvurdering\(afaba2d9-ae38-4aa9-9366-2766436087e8\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/vaerktoej-til-oplevelsesoekonomiskeffektvurdering(afaba2d9-ae38-4aa9-9366-2766436087e8).html)
- Nielsen, Kirstine Tolstrup (2013). *Attraktionslisten 2012*. VisitDenmark, Viden og analyse.
- Smed, Søren Graakjær, & Jens F. Jensen (2011). *Experience economy and new mobile services. New ways of using mobile technologies*. Powerpoint præsenteret ved Europe INNOVA, Berlin 2011. Upubliceret.
- Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland (2007). *Regional partnerskabsaftale om vækst og erhvervsudvikling*. Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland www.rn.dk/RegionalUdvikling/Vaekstforum/Erhvervsstrategi/Partnerskabsaftale2007.htm
- Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland (2008). *Tillæg til regional partnerskabsaftale om vækst og erhvervsudvikling mellem regeringen og vækstforum for region Nordjylland*. Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland.
- Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland (2009). *Tillæg til regional partnerskabsaftale om vækst og erhvervsudvikling mellem regeringen og vækstforum for Region Nordjylland*. Regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland.
- Region Nordjylland, Vækstforum (2008). Bilag 3a. Temaer til revision af partnerskabsaftalen. Region Nordjylland, Vækstforum.

- Region Nordjylland, Vækstforum Nordjylland (2010a). *Vækst og Balance. Regional Erhvervsudviklingsstrategi og Handlingsplan for Nordjylland 2010-2014*. Aalborg: Region Nordjylland / Vækstforum Nordjylland. Oktober 2010.
- Region Nordjylland, Vækstforum Nordjylland (2010b). *Vækst og Balance. Regional Erhvervsudviklingsstrategi og Handlingsplan for Nordjylland 2010-2014. Bilag*. Aalborg: Region Nordjylland / Vækstforum Nordjylland. November 2010.
- Region Nordjylland, Vækstforum (n.d.). *Nordjylland: Status for fremdriften i implementeringen af partnerskabsaftalen om vækst og erhvervsudvikling*. Region Nordjylland, Vækstforum.
- VisitDenmark (2012). *Tabelrapporten Top 50 attraktioner – år 2004 til 2012*. København: VisitDenmark
- Østergaard, Claus Møller (2014a). Det mobile undervisningsforløb. Erfaringer og brugeroplevelser. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Østergaard, Claus Møller (2014b). Før, under og efter besøget. Erfaringer og brugeroplevelser. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Østergaard, Claus Møller (2014c). Noorhjem. Erfaringer og brugeroplevelser. I Jens F. Jensen, Søren Graakjær Smed & Claus Møller Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Østergaard, Claus Møller (2014d). *Mobile Brugeroplevelser. Forståelse, design og implementering af mobile brugeroplevelser i temaparker*. Aalborg: Aalborg Universitet, PhD-afhandling.

Internetreferencer

- Aalborg Zoo, www.aalborgzoo.dk/, www.godadgang.dk/dk/steder/oversted.asp?id=2712
- Animation Hub, www.animationhub.dk
- Baaring Stories, www.baaringstories.com
- DTA Danske Turistattraktioner, www.midtjyskturisme.com/Default.aspx?ID=1523&PID=2232&M=NewsV2&Action=1&NewsId=55
- Fårup Sommerland, www.faarupsommerland.dk
- Invio, www.invio-net.dk
- Noorhjem, www.apex-center.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=805%3AAnoorhjem&Itemid=270&lang=da
- Nordjyske Holding, www.nordjyskeholding.dk/da-old/selskaber/nordjyske-medier.aspx
- Nordjyske Medier, da.wikipedia.org/wiki/Nordjyske_Medier
- Nordjyske Stifttidende: da.wikipedia.org/wiki/Nordjyske_Stifttidende

Nordsøen Oceanarium: nordsoenocanarium.dk, <http://nordsoenocanarium.dk/om-os/fakta>, <http://nordsoenocanarium.dk/ekspedition/movie-maker>
Visuel Vækst, www.visuelvaekst.dk

6.7 INNOVATION OG VÆRDISKABELSE I PROJEKTETS CASES

Jeg vil i den efterfølgende forholdsvist kortfattede analyse forsøge at diskutere nogle af de i afhandlingen fremsatte og gennemgåede pointer i forhold til, hvordan de tre empiriske cases faktisk har udviklet sig, hvordan casenes værtsvirksomheder opfatter projekternes bidrag i et bredere perspektiv, samt hvilken konkret værdi brugerne indikerer, at løsningerne har skabt for dem.

Jeg refererer rundt om i løsningen til de forskellige datakilder, der er præsenteret i afsnittet, og citerer interviews undervejs. Der er efter henvisningerne angivet en referencekode og en tidskode, der refererer til den pågældende datakildes placering i bilag. Fx (NJM1, 51.15), hvilket betyder, at der er tale om interview 1 med Nordjyske Medier 51.15 minutter inde. Samlet oversigt over interviewkoder:

Interviews og koder		
Virksomhed	Kode	Interview
Nordjyske	NJM1	Ledelsesinterview Katja Bundgaard (Udviklings- og teknologichef)
	NJM2	Ledelsesinterview Lars Jespersen (chefredaktør – ansvarlig for alle redaktionelle medarbejdere, refererer til administrerende direktør)
	NJM3	Ledelsesinterview Henrik Bruun (Digital forretningsudviklingschef)
	NJM4	Ledelsesinterview Uffe Hyldgaard (Digital direktør, chef for Nordjyske online)
	NJM5	Ledelsesinterview Tom Bue (chefredaktør ANR - radio)
Fårup Sommerland		
	FS_kort_1 – 7.	Korte on-locations interviews af gæster foretaget under besøget
	FS_tlf_1 - 33	Telefoninterviews af gæster, der havde brugt app'en i forbindelse med besøg i Fårup Sommerland

	FS_afslutning	MoOZ afslutningsinterview med Rasmus Mortensen og Niels Jørgen Jensen
	FS_strategi	Opfølgende interview med Rasmus Mortensen, januar 2016
Skallerup Seaside Resort		
	SSR_kort	Få interviews med gæster i forbindelse med tilmeldings-proceduren til SMS-aktivitets-servicen
	SSR_tlf_1-15	Telefoninterviews af gæster, der havde anvendt SMS-aktivitetsservicen under opholdet
	SSR_afslutning	MoOZ afslutningsinterview med Kira Clausen og Jonna Madsen
	SSR_strategi	Opfølgende interview med Kira Clausen, oktober 2015.

Figur 50 - Interviewkoder i forbindelse med henvisninger i analysen

Dog refererer jeg som oftest blot til interviewene i deres helhed, da jeg uddrager essenser af de samtaler, jeg har haft med de respektive attraktioner i processen. Der refereres i nærværende analysesammenhæng primært til de længere interviews med ledelsen af de pågældende virksomheder og de gruppeinterviews, der blev fortaget i forbindelse med shadowing-studiet i Fårup Sommerland. De fleste af de kortere interviews og telefoninterviewene er allerede blevet bearbejdet i forbindelse med de to inkluderede analyser fra MoOZ-antologien.

Vi begynder med at se på innovationsperspektivet i de respektive cases.

Der er i den konceptuelle ide bag alle tre diskuteret løsninger nogle påfaldende fællestræk set i forhold til de grundlæggende træk vedr. innovation, som jeg har identificeret og fremlagt sammen med Christian Haslam i den kommende publikation *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises. Innovation, strategy and competitiveness – a dynamic perspective*, som er inkluderet i denne afhandling. Jeg vil derfor her fremhæve nogle af disse og forsøge at diskutere dette op imod fremherskende teoretiske positioner.

Jeg har tidligere i den analytiske del været inde på de strukturelle forskelle på de branche-områder, som de tre case-valg repræsenterer i afhandlingen, og at der er nogle

fundamentale forskelle på spil i forhold til dette, når vi ser på tilskyndelsen til at være innovative, og måske særligt i forhold til hvor mange der søger innovationen og det nyskabende. I forbindelse med at beskrive den største udfordring (SSR_strategi, FS_strategi og NJM 1-5) som de enkelte virksomheder står overfor, har hverken SSR eller Fårup Sommerland (FS) defineret konkrete trusler, men peger på lidt mere spredte kontekstfaktorer, såsom:

SSR: Integrering af ny teknologi som gæsterne efterspørger, herunder WIFI, som efterhånden er en service, som gæsterne bare forventer. Det har dog krævet en del investering for et resortområde som SSR, der er distribueret over et arealmæssigt stort område. Efterspørgslen og forventningen blandt gæsterne har dog været så store, at SSR alligevel har investeret i at lægge fibernet ned til alle husene i stedet for den mobile bredbåndsløsning, der i nogle år stod for servicen. Det giver andre mulighed for kommunikation, og sikrer at SSR på et fundamental niveau kan leve op til konkurrencen. En udfordring kan være omdannelsen af familiemønstre, idet SSR's huse egner sig mest til familieophold med deres kapacitet på 4 – 8 personer. Med stigende skilsmissefrekvens og forskellige andre familieeksperimenter kan denne konstruktion komme under pres på et tidspunkt, men det er stadig noget, som der er tid til at arbejde med for SSR. Bl.a. har SSR tilføjet flere ben til deres forretningsmodel ved at opprioritere deres kursusvirksomhed, som området og bygningerne på sin vis er ideelt for. De har således nu tre ben i forretningsområderne: 1) familieferie, 2) det gode liv og 3) kursus og conference. Endelig kan den geografiske begrænsning være en udfordring for væksten og konkurrencedygtigheden forstået på den måde, at mulighederne for udvidelse er begrænsede (SSR_strategi).

FS: Fårup angiver i princippet primært investeringsræset imellem forlystelsesparker som den primære udfordring. Der skal være høj lønsomhed i forretningen, for at kunne forrente de nødvendige investeringer i rutsjebaner, karruseller og andre forlystelser, som er det, gæsterne kommer efter, og som udmærker FS i forhold til konkurrenterne. Der er løbende brug for at forny sig, og en ny rutsjebane koster gerne op imod 100 mio. kr. Der blødes dog andre steder i interviewet lidt op over for denne problematik, idet det også angives, at der reelt er en fornuftig geografisk fordeling imellem de tre store attraktioner i Jylland: Fårup Sommerland, Djurs Sommerland og Legoland. Dette peger dog på et andet problem i forhold til at rykke på gæstetallet i FS. 80 % af gæsterne i Fårup Sommerland (FS_afslutning) kommer fra regionalområdet og med en befolkning i hele Nordjylland på ca. 580.000 indbyggere, er potentialet her ved at være udtømt, eftersom man skal tilbage til 2008 for at finde et år, hvor FS havde et besøgsantal, der var under dette antal. Hvis FS derfor væsentligt skal forøge antallet af gæster, kan de arbejde med at hæve antallet af genbesøg væsentligt eller få betydeligt flere gæster udefra til at besøge parken. Da FS, på trods af at have en høj status regionalt, ikke er af en skala, der i sig selv tiltrækker internationale turister, så kræver den sidstnævnte strategi en fælles nordjysk turismeindsats og strategi. Ifølge Rasmus Mortensen har der dog frem til 2014 ikke været den store succes på dette område, idet turismen i Nordjylland er gået tilbage. Han håber derfor på en bedre strategisk indsats

på dette område fremadrettet. Derudover har FS igangsat en række initiativer på egen hånd for at trække flere gæster til parken, bl.a. har de indviet et nyt hotel til sæsonen 2016, som er placeret i selve parken (FS_strategi). Resultaterne i 2016 sæsonen tyder på, at det ikke er nogen dårlig strategi at skabe mulighed for overnatning i selve parken eller tæt omkring den ("Fårup Sommerland jubler over fantastisk sæson," 2015).

Anderledes direkte udtrykkes de problematikker og udfordringer, som Nordjyske medier står over for pt. Her er der blandt de fleste interviewede ikke den store tvivl om, at den store udfordring overordnet set er udviklingen fra print til digital, eftersom denne udvikling er en direkte trussel imod Nordjyske Mediers (NJM) forretningsmodeller. Men da NJM godt er klar over dette problem, er der naturligvis en lang række underordnede strategiske og forretningsmæssige problemstillinger i, hvordan man som virksomhed så imødegår denne udfordring. Bl.a. udtrykkes det:

Man kan sige, at i forenklet form, så er det meget fra print til digital transformationen. For ti år siden var over 90 % af indtjeningen baseret på print produkter, og om ti år, så vil det nok være sådan, at så er det hvert ikke halvdelen, der er det. Men vi kalder det selv en transformation for det har stået i ti år og det fortsætter nok også i mindst ti år.... Der sker en vægtskiftning. På få år er der sket en forskydning i hvor stor en del af indtjeningen, der er digital på en eller anden måde. Fra at være meget lidt til faktisk, at være noget, der fylder. (NJM2, 4.40 - 5.42).

På sin vis kan det siges, at alle tre cases lever op til noget ganske basalt i forhold til de teoretiske forståelser af innovation, som der bl.a. er redegjort for i *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*. Der er i alle tre tilfælde tale om produkt- eller serviceinnovationer, men i forhold til at udmønte denne form for innovation er der også behov for en del proces-, organisations- og marketingsrettet innovation i den samlede bevægelse. Lad mig beskrive hvad dette betyder i en innovationskontekst.

Alle tre løsninger baserer sig i større eller mindre grad på resurser og evner, som de enkelte virksomheder allerede var i besiddelse af inden udviklingen og som via en konceptuel proces og teknologiske kompetencer, tilført udefra har resulteret i nye produkter. Alle tre produkter er dog helt nye i forhold til virksomhederne, og udspringer kun i begrænset omfang af løsninger og produkterne, som virksomhederne allerede havde i porteføljen. Jeg vil derfor karakterisere alle tre innovation som radikale innovation, i den sammenhæng de indgår i. Under alle omstændigheder er der tale om en new-to-the-firm innovation i henhold til OECD's typologier (OECD & Eurostat, 2005).

Som allerede tidligere gennemgået anså Schumpeter de fleste innovationsprocesser som et udfald af en ny kombination af allerede kendte elementer og processer, som så resulterer i et nyt værdiskabelsespotentiale. I FS- og SSR-casene manifesterer dette perspektiv sig meget tydeligt. Fårup Sommerland havde i forvejen et system for at

vise gæsterne ventetider på parkens centrale forlystelser. Ventetiderne blev indrapporteret af de rutinerede medarbejdere, der passede forlystelserne, og på den baggrund i fem minutters intervaller kunne estimere ventetiden på baggrunden af køens længde. Informationerne blev via en simpel GSM sender sendt fra de enkelte forlystelser til de skilte, hvor ventetiderne var tilgængelige for publikum. Et gennemprøvet og pålideligt system. Som dog havde den begrænsning, at gæsterne kun kunne orientere sig om ventetiderne på to udvalgte steder i parken. Innovationen i forhold til at integrere ventetidsfunktionen i Fårup App'en gik grundlæggende set ud på at supplere systemets eksisterende GSM sender med en API, så de samme data kunne indlæses direkte i Fårup App'en. Gæsterne i parken kunne nu mere eller mindre hvor som helst og når som helst under besøget orientere sig i ventetiderne, som bliver opdateret mere eller mindre real-time (hvilket naturligvis ikke er helt korrekt, da nøjagtigheden er fuldstændig afhængig af de medarbejdere, der indberetter data). På denne måde er denne funktion i app'en et godt eksempel på, hvordan eksisterende resurser kan kombineres og rekonfigureres på en ny måde, og dermed skabe øget værdi for gæsterne, hvilket brugerundersøgelserne viser, at den gør, idet ventetidsfunktionen var den klart højst ratede funktion blandt de brugere, der blev spurgt. Men det er klart, at en sådan innovation også er et resultat af, at virksomheden har haft nogle evner (fordanskning af capabilities begrebet, der er centralt i Ressource-based view of the firm strategiteoriene som også redegjort for i *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017)), der har gjort det muligt enten selv at tænke denne ide eller åbne op for kræfter udefra, der kan tilføre den viden og de evner, som organisationen ikke selv nødvendigvis besidder. I dette tilfælde er der dog tale om en ide, der primært blev undfanget af virksomheden selv. Dvs., at den grundlæggende forandring i processen er at tænke information fra en stedsbestemt til en mobil kontekst, hvilket i teorien betyder meget for både anvendeligheden og værdiskabelsen foranlediget af disse informationer, da gæsterne på den måde kan tilgå oplysningerne når som helst og hvor som helst under besøget.

SSR's aktivitets-SMS-service følger på mange måde samme historie. SSR havde i årene op til lanceringen af denne arbejdet på at samle og integrere deres forskellige databaser og informationer i en samlet database (SSR_strategi, 34). Tidligere var det sådan, at mange forskellige systemer kørte autonomt og løsrevet fra hinanden, det kunne fx være booking-systemet, de forskellige aktiviteter hver for sig, besøg i vandland, restaurant-bookinger osv. Meget af det foregik endda på diverse papirlapper mm., og bookinger registreret via resortets infostanderes blev lagret et andet sted end dem, der blev ringet osv. Mange forskellige platforme der, som man levende kan forestille sig, har resulteret i en masse ad-hoc administration og skuffesystemer af forskellig art. På tidspunktet for det seneste interview (oktober 2015), var 90 % af disse tjenester digitaliseret, og hele systemet trak nu på den samme platform, ligesom alle bookinger registreres samme sted og ikke mindre væsentligt, at det er samme platform, der møder gæsterne, uanset om de tilgår SSR-siderne fra PC, infostandere eller mobil. Organisatorisk er der også sket den forandring, at de enkelte afdelinger nu selv står for at lægge diverse opdateringer og særlige informationer ind i systemet, hvorfor

de også kan følge mere direkte med i, hvor booket de vil være i den kommende tid. Udviklingen og implementeringen af et sådan system har resulteret i massive resursebesparelser og effektiviseringer, hvorved der er frigjort tid til at fokusere på andre tiltag i marketing og i de enkelte afdelinger. Som en sidebemærkning kan det indskydes, at SSR's oplevelse har været, at der i begyndelsen var en hvis modstand blandt medarbejderne i migrationsprocessen fra print til digital, idet oplevelsen var, at det man allerede havde virkede meget godt. Men idet medarbejderne også begynder at se de positive implikationer af forandringen, og selv lærer at mestre systemerne, så går det hurtigt med at få den sidste del af organisationen med. Et interessant aspekt i forhold til implementering af innovative ny teknologiske systemer i oplevelsesvirksomheder. På gæstesiden har SSR stort set kun oplevet positiv respons, og man kan således se også udviklingen som en nødvendighed i forhold til brugernes forventninger og teknologiske evner, og dermed også mere fundamentalt i forhold til at bibeholde sin konkurrencekraft over for konkurrenter. Den forholdsvist enkelte ide bag SMS-aktivitetsservicen var at bruge denne integrerede platform til at give gæsterne on-location informationer om, hvilke aktiviteter der er ledige på dagen og i de kommende dage ved at trække centrale oplysninger ud af systemet, og to gange om dagen automatisk sende disse oplysninger ud til alle gæster, der har tilmeldt sig systemet. Selve udsendelsesfunktionen blev programmeret på en måde, så de aktiviteter der blev medtaget i de enkelte SMS'er, skulle opfylde en række forskellige kriterier mht., hvor mange ledige pladser der var, hvornår den blev afviklet osv. Dette er nærmere beskrevet i artiklen om servicen, som er inkluderet i afhandlingen. Også i dette tilfælde er der således tale om en rekombination af kendte elementer i en ny sammenhæng, som har til formål at optimere anvendelsen og skabe ny værdi for både gæster og i forhold til en bedre udnyttelse af de enkelte aktiviteter på SSR. Men som serviceprodukt er det en innovation, en nyudvikling, som ikke tidligere har været tilgængelig for gæsterne. Det afgørende i forhold til at aktivere allerede kendte resurser i en ny sammenhæng, i en sådan situation, er naturligvis evnerne i organisationen til at se mulighederne i, hvordan man hæver en resurse ud af en sammenhæng og ind i en anden sammenhæng med et potentielt højere værdiskabelsespotentiale. Man kan kalde det capabilities eller entreprenurielle kompetencer. Under alle omstændigheder viser den teoretiske gennemgang i *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises*, at man har set en stigende sammenhæng imellem evnerne til at introducere løbende innovation, forstået som dynamic capabilities og en abduktiv tilgang til produktudvikling, og virksomhedens evne til at bevare konkurrencekraft og måske endda konkurrencefordele.

Med *Nordjyske inside* forholder innovationsperspektivet sig lidt anderledes, end det er tilfældet med de to attraktionsløsninger. iPad-magasinet *inside* var i endnu højere grad end attraktionsløsningerne en radikal innovation forstået på den måde, at formatet var en helt ny standard for Nordjyske, hvorfor det kun i meget begrænset omfang var muligt at rekonfigurere eksisterende resurser eller genbruge materiale fra andre platforme. Dette skyldtes, at der både var tale om en ny teknologisk platform, med nye features og interaktionsformer end eksisterende teknologiske platforme, og et nyt

indholdsformat – magasinformatet. Dog kunne Nordjyske selvfølgelig inddrage de eksisterende journalistiske, indholdsskabende og teknologiske kompetencer i virksomheden. Men nye kompetencer måtte også tilføres udefra, og udviklingsarbejdet var af et væsentligt større og mere komplekst omfang, end det var tilfældet med de to attraktionsløsninger.⁶⁷ Lanceringen af magasinet blev generelt vel modtaget, og fik ros fra flere faglige fæller og kilder for dets nyskabelse og design samt ikke mindst indhold, der, som tidligere nævnt, var en blanding af egenproducerede featureartikler samt artikler, der blev bragt fra The Economist og New York Times. Samtidig kunne det konstateres af den tekniske kvalitet og den interaktionsmæssige opfindsomhed i forbindelse med magasinet steg markant efterhånden, som teamet bag magasinet blev mere fortrolige med mediet, og dermed også blev mere iderige, og turde at trække mere indhold ind fra andre platforme. Alligevel måtte Nordjyske efter ca. 7 måneder i luften lukke for produktionen af magasinet og konstatere, at der slet ikke var skabt en indtjening, der modsvarede de omkostninger, som Nordjyske havde på udviklingen. Markedet var der simpelthen endnu ikke i en skala, der kunne modsvare en tilstrækkelig efterspørgsel på *Nordjyske inside*. Spørgsmålet er om Nordjyske var for tidligt ude, hvilket kan være en af forklaringerne på, hvorfor det er gået som det er.

Nordjyske udtrykker selv:

Vi gjorde klart den fejl med Nordjyske inside, at vi forsøgte for tidligt i iPad'ens udbredelse at lave noget, der var en nyskabelse. Og det gjorde to ting. Dels var det at for få, der havde en iPad. Dels var de få der havde... det var ikke lige noget... hvad var nu det for noget? Man kan jo ikke udelukke, at hvis man venter længe nok osv., at man så ville have fundet form og facon på det. Problemet er bare, at det har man jo ikke, hvad skal vi sige – tålmodighed – til. Og over for det står så, at vi nu har oplevet – startende for ca. halvanden siden – hvor vi så sagde: hvis nu man lige kigger på, hvordan er det nu lige gået med iPad udbredelsen. Fra – nu skal jeg lige tænke mig om – fra maj 2011 – november 2012, har vi lavet nogle markedskort, som vi kalder dem, hvor vi spørger folk rundt om i Nordjylland, hvordan de bruger medier. Her spørger vi også noget om, hvad de bruger af devices. I den første fra maj 2011, var der tre procent af nordjyderne, der havde en iPad. I november 2012 var det 32 procent. Og i dag [2014, red] er det klart flere. Det gik enormt stærkt. Men begge dele var jo efter inside. Der kommer en rolig starter, hvor det summer lidt og så pludselig siger det bang. Og det der bang er meget svært at forudsige – for alle. Men vi er jo afhængig af udbredelsen, og i

⁶⁷ Som en af de udviklingsmedarbejdere der var tilknyttet projektet udtrykte det i en film om projektet produceret af journalisten: ”det er et helt nyt dyr vi prøver at skabe”. Filmen er desværre ikke længere tilgængelig på nettet, men kan evt. tilvejebringes og tilsendes, hvis det ønskes.

og med, at vi så sagde – nu sker det! Skal vi så ikke gøre noget for at forbedre e-avisen - og vigtigst af alt – gøre noget for at sælge den. I stedet for bare at sige, at det er noget vi har. (NJM2, 26.55 - 29.40)

Salget af e-avisen blev således i perioden løftet fra ca. 300 til 2300. Ifølge Nordjyske et eksempel på, at en lille inkrementel innovation på det rette tidspunkt kan være meget mere effektiv end forsøget på at ramme de store radikale innovationer, som *Nordjyske inside* i deres øjne har været et eksempel på. Problemet med radikal innovation i forhold til medier er alt støjen – det er svært at trænge igennem i mediebildet (NJM2, 30.15). I det hele taget har erfaringen med *inside* givet Nordjyske en klar opfattelse af, at inkrementel innovation er mere rigtigt for dem – de skal ikke være first movers på nye produktområder. Det lader de hellere andre om, og hvis der så dukker noget relevant op, følger Nordjyske i stedet en opkøbsstrategi fremfor at forsøge at udvikle helt nye produktområder selv. Det drejer sig om de små skridt i stedet for de store tigerspring (NJM2, 40 og NJM4, 18.24).

Som tidligere nævnt, er den overordnede udfordring for Nordjyske migrationen fra print til digital, som har vendt op og ned på en hel række faktorer på markedet. Hvor de klassiske mediehuse før var ”mega gate-keepere”, der kunne kontrollere alle kanaler og alle platforme, så forholder det sig anderledes i dag, hvor der hele tiden dukker noget nyt op, og hvor brugerne i stigende grad bliver illoyale. Det skyldes også, at det er helt anderledes og vanskeligt at lave noget regionalt relevant på digitale platforme, som i udgangspunktet er global, hvor tendensen er, at enkelte aktører sætter sig på hele markedet, fx Google og Facebook. Yderligere har disse aktører en helt anden forretningsmodel end Nordjyske, idet fx Google sælger effekt for deres annoncører, imens Nordjyske sælger indhold for det meste regionalt relevant indhold (NJM4, 15.15). Der er altså i de fleste tilfælde ikke volumen nok i Nordjylland til at lave lønsomme digitale løsninger, og der skal nogle andre ideer til for Nordjyske i transformationen fra print til digital end blot at overføre det analoge indhold til digitale platforme. Det er bl.a. derfor, at Nordjyske har den opkøbsstrategi, som de har, da de her fokuserer på nationale platforme, der giver mening at tilknytte Nordjyske koncernen, idet man løbende er nødt til at rykke omsætning og indtjening fra print til digital. En anden udfordring er, at når man kæmper med hele verden, så er man også nødt til at blive dygtigere. Konkurrencen på generiske, digitale tjenester bliver hårdere, og det er svært at være god nok (NJM1, 25). Nordjyske forventer dog, at kunne have en god forretning på også at sælge aviser mange år frem og hvornår printmediet reelt udfases helt, er der ingen der ved i dag.

Men kunne oplevelser spille en større rolle i sådan en overordnet transformationsproces? Nordjyske kalder det ikke selv oplevelsesbaseret innovation eller en oplevelsesdrejning, men kundeoplevelseseselementet skinner alligevel igennem i flere sammenhænge. For det første er der den øgede æstetik og interaktionsmuligheder i et produkt som *Nordjyske inside*, der på mange måder potentielt hævede oplevelsesgraden ved magasinlæsning. Desuden er de forskellige forsøg med mobile tjenester, såsom KUP,

e-avisen, ANR universet⁶⁸ og Nordjyske fordele, eksempler på Nordjyskes forsøg på at bygge nye relationer med deres kunder og give dem forskellige tjenester på det sted og tidspunkt, hvor det er relevant, om end oplevelseselementet ikke er det allermest eksplicitte. Men i stedet for et fysisk produkt, en vare, som sælges i butikker eller leveres til døren, så er disse nye tjenester mere komplekse, og skaber givet værdi på andre måder i relationen imellem producent og bruger end den fysiske avis. KUP app'en er lokationsbaseret tjeneste, og e-avisen er fx tilgængelig for læseren når som helst og hvor som helst – så længe læseren har en digital enhed med, og der er en internetforbindelse. Nordjyske har også forsøgt sig med egentlige underholdningsuniverser, Aab-inside og ANR-mediernes, men disse er lukke ned igen, da der ikke var nok efterspørgsel efter disse (NJM1, 27.10).

Det kunne således tyde på, at den rette vej for Nordjyske i migrationen fra print til digital er den stabile inkrementelle innovationsproces. Her kan oplevelser spille en integreret rolle i forhold til udviklingen af produkterne, hvor det tyder på, at en øget relation til kunderne i stigende grad vil blive væsentligt. Dette kan sagtens ske uden at Nordjyske bliver en del af underholdningsbranchen, hvilket heller ikke umiddelbart vil være overensstemmelse med virksomhedens resurser og evner. Samtidig fortsætter optimeringen af eksisterende forretningsområder og -modeller, således potentialet i disse kan udnyttes forretningsmæssigt på bedste vis. På den lange bane er der dog store udfordringer med digital innovation og kompetencer samt udvikling af nye grundlæggende forretningsmodeller.

6.8 NORDJYSKE INSIDE – BRUGERVÆRDI:

Som tidligere nævnt er det begrænset, hvad jeg har af bruger-data på *Nordjyske inside*. Der er ikke lavet dedikerede interviews eller detaljerede surveys i forhold til brugernes oplevelse af magasinet. Derfor bygger det efterfølgende på den generelle feedback i de dagbøger, der blev udarbejdet i projektforsløbet sammen med den afsluttende survey, der blev gennemført. Begge dele i relation til brugergruppen af studerende på Humanistisk Informatik-uddannelsen, Aalborg Universitet. Jævnfør også den uddybede beskrivelse i metodeafsnittet.

Først og fremmest kan følgende kvantitative data fra den afsluttende survey give et generelt indtryk af, hvilke værdi brugerne tillagde *inside*:

⁶⁸ Der er en kort præsentation af disse tjenester i kapitlet "Overordnet forskningsdesign og metode"

Hvordan vil du beskrive den generelle design-læseoplevelse?		
Svarmuligheder	Respondenter	Procent
Funktionel/nemt at navigere rundt	21	17,2%
En god æstetisk oplevelse	16	13,1%
Både funktionel og en æstetisk oplevelse	28	23,0%
Hverken funktionel eller en æstetisk oplevelse	8	6,6%
Ved ikke	49	40,2%
I alt	122	100,0%

Figur 51 – tilbagemelding fra brugergruppen vedr. overordnet design-læse oplevelse i forbindelse med Nordjyske inside. Data bearbejdet af Sune Gudiksen

Den store gruppe der har svaret ”ved ikke”, kan indikere, at mange respondenter måske har haft svært ved at forstå spørgsmålet eller relatere det til deres konkrete oplevelse af deres brug af *Nordjyske inside*. Men af dem der har svaret, angiver den næststørste svargruppe, 23 %, at de opfatter den generelle læseoplevelse som både en funktionel og æstetisk oplevelse. Respondentgruppen har således bemærket sig begge disse aspekter af bruge af *inside*.

Hvis vi zoomer lidt mere ind fra den kvantitative vinkel, og fokuserer på brugernes interaktion med app'en, kan vi se følgende:

I hvor høj grad finder du, at navigeringen/bladringen i <i>Nordjyske Inside</i> er overskuelig?		
Svarmuligheder	Respondenter	Procent
Meget overskuelig	8	6,6%
Overskuelig	34	27,9%
Nogenlunde	69	56,6%

Mindre overskuelig	4	3,3%
Uoverskuelig	7	5,7%
I alt	122	100,0%

Figur 52 – tilbagemelding fra brugergruppen vedr. navigation og bladring i Nordjyske inside app'en. Data bearbejdet af Sune Gudiksen.

Her kan vi således se, at den overvejende del af brugergruppen finder interaktionen med inside-app'en nogenlunde overskuelig, overskuelig eller meget overskuelig, dvs., at der har været udbredt tilfredshed med funktionaliteten af app'en.

Baseret på denne vurdering fra den afsluttende spørgeskemaundersøgelse blandt brugergruppen kunne man således forestille sig, at funktionel og æstetisk værdi vil være fremherskende.

De udtryk vedr. *inside* der kan identificeres i de dagbøger⁶⁹, der blev udarbejdet, drejer sig i vis udstrækning om overraskelsen i hvor godt et medie, iPad'en er til at læse avis på. Det udtrykkes fx således:

Den bedste oplevelse denne uge er avislæsning af Nordjyske [inside, red]. Blev overrasket hvor gode artikler jeg kunne finde, og blev ret interesseret af det. (Uge 1-2, p. 8)

Jeg har benyttet mig af fire online aviser/magasiner: Reuters, Berlingske, Nordjyske inside og Onside. Det er en fornøjelse at læse aviser online, fordi man ikke skal bekymre sig om krøllede sider og trykfarve på fingrene (Uge 1-2, p. 8)

Umiddelbart udtrykkes den funktionelle værdi for brugerne i deres møde med *inside*-app'en. Tingene fungerer og leverer, som forventet. Men da der yderligere udtrykkes overraskelse over, hvor godt det fungerer og hvor godt indholdet er, kan der også siges at blive udtrykt epistemisk værdi i henhold til Sheth et al.'s framework (1991). Endelig udtrykkes det, at det er en fornøjelse at læse avisen online, hvorved også emotionel værdi bliver aktualiseret. Set ud fra Holbrooks typologi udtrykkes der primært *Efficiency* og *Excellence* i de citater, der fremhæves ovenfor. Der er dog en central forskel i forhold til lige dette produkt, idet første citat retter sig imod indhold, imens det andet citat retter sig imod det gode ved teknologien i forhold til konventionelle aviser.

Andetsteds udtrykkes det:

⁶⁹ De samlede dagbogssvar er vedlagt i bilag. Referencenefter citaterne henviser hertil.

Nordjyske Inside – en app som jeg desværre først opdagede i denne uge. Havde den installeret i forvejen, men opdagede først, at det var gratis for mig, i weekenden. Jeg har siden downloadet en del magasiner, og synes godt om artiklerne og selve formatet, som jeg anser for at være fremtidens avis. Egentlig synes jeg godt designet kunne være mere glidende og smart, men samtidig synes at det er en af de mest velfungerende iPad magasiner, som er interessant, og samtidig udfylder iPad'ens potentiale til fulde. Meget tilfredsstillende oplevelse. (Uge 3-4, p. 6)

Denne respondent udtrykker også både funktionel og epistemisk værdi, idet hun betoner nyskabelsen ved iPad-magasinet og omtaler det som fremtidens avis. Og at det samtidig er interessant at læse magasinet. Men mere centralt i den her sammenhæng fremhæver respondenteren også emotionel værdi – eller måske mere præcist udtrykt via Holbrooks Excellence koncept idet brugen af iPad'en udtrykkes som en meget tilfredsstillende oplevelse, om end designet godt kunne være endnu mere glidende og smart. Da der ikke kan udtrykkes negativ værdi – det eksisterer logisk nok ikke, da værdier er en betegnelse for det vi gerne vil have – må de negative udsagn, der er i dagbøgerne også betragtes som et udtryk for mangel på indfrielse af ønsket værdi, som et udtryk for noget man ønsker mere af. I ovenstående tilfælde er det fx mere af den emotionelle værdi eller mere præcist Holbrooks Aesthetics kategori, når det udtrykkes, at designet godt kunne være mere glidende og smart, uden det af den grund udtrykkes at det på nuværende tidspunkt er dårligt. Respondenten ønsker bare mere af det i et bedre format.

Andre steder i undersøgelsen er disse udtryk for manglende værdi mere udpræget. Fx i disse eksempler:

Forsøgte forleden dag at hente den seneste version af Nordjyskes online-avis "inside", men synes den brugte utrolig lang tid på at load avisene – kostbar tid i en travl hverdag, hvor mennesker er vant til at ting skal gå hurtigere – Det er de færreste, der efterhånden har tålmodighed til at sidde og vente i 3 min på at den henter en enkelt version ned af en online avis. (Uge 1-2, p. 17).

Det langsomme 3g net fortsætter med at irritere mig. At hente filer på Nordjyske inside tager en krig, hvilket har bevirket, at jeg ikke benytter dette site specielt meget. (Uge 3-4, p. 9).

Jeg har downloadet et par eksemplarer af magasinet Inside. Umiddelbart var det ikke særlig interessant, så det blev et kort bekendtskab med bladet. Jeg syntes ikke umiddelbart, at der var nogen af artiklerne der talte mig. (Uge 5-6, p. 8).

I de to øverste citater udtrykkes der eksplicit mangel på funktionel værdi. Godt nok ikke direkte knyttet til selve produktet, app'en, men knyttet til adgangen til den. Det

kan også ses som manglende excellence og endelig som et udslag af konditionel værdi fra Sheth et al., da det kan ses som et eksempel på, at Nordjyske kan lave et super godt og velfungerende produkt, men hvis forbrugerne oplever det for vanskeligt at få fat på det, så opgiver de at komme gennem til det. Det sidste citat går eksplicit på indholdssiden, som simpelthen ikke appellerer til respondenterne, det tiltaler ikke vedkommende. På den måde kan man sige, at Nordjyske inside ikke formår at aktivere emotionel og æstetisk værdi hos respondenterne. Det er påfaldende, at stor set alle værdiudtryk i Nordjyske inside dagbøgerne er self-oriented i henhold til Holbrooks matrix.

Kundeværdi rammeværkerne viser sig således velegnede til at analysere de værdiudtryk, Nordjyske inside har genereret hos de brugere, der har givet deres respons i dagbøgerne. Flere andre udtryk kunne fremhæves, men ovenstående tjener til at illustrere fremgangsmåden og potentialet her. Som rammeværket er blevet anvendt her, fremgår det, at man i princippet også kunne tilgå en analyse af værdiskabelse fra en kvantitativ vinkel. Det vil dog ikke give den nuance og baggrundsviden for de enkelte værdiskabelse, som denne kvalitative analyse gør, hvilket er mere velegnet i et designorienteret perspektiv.

Jeg bevæger mig nu videre til at se på forretningsmodelinnovation i oplevelsesøkonomien. Et tema der også er ganske vigtigt i forhold til afhandlingens cases og virksomheder.

6.9 FORRETNINGSMODEL DESIGN I OPLEVELSESØKONOMIEN

Jeg har i afhandlingen indtil nu set på relationen imellem innovation, strategi oplevelser og potentialet for skabelse af konkurrencefordele. Den strategiske litteratur drejer sig i udpræget om skabe sig fordelagtige positioner eller om, at være sig bevidst om de interne styrker og svagheder i organisationer. I forhold til at se virksomheden som et samlet system, som en samlet enhed med en række aktiviteter, netværk, produkter osv. der arbejder sammen for at skabe værdi, er konceptet forretningsmodeller de seneste årtier vokset frem. Og da oplevelsesbaseret forretningsudvikling også er et af de centrale temaer for afhandlingen er det relevant at se nærmere på denne dimension. Forretningsmodelkonceptet er tæt knyttet til strategikonceptet, og kan måske på sin vis ses som en nyere udvikling heraf. Der er i al fald umiddelbart mange elementer i forretningsmodelkonceptet, der synes at være udledt af diskussionen vedr. strategi og konkurrencefordele. Magretta (2002) foreslår, at forretningsmodellen skal ses som et internt regulerende system, der beskriver, hvordan organisationens forskellige dele passer sammen, imens strategi drejer sig om, hvordan virksomheden agerer og klarer sig over for konkurrenter i markedet. Strategi er således, hvordan virksomheden positionerer sig i markedet i forhold til dens konkurrenter, imens forretningsmodellen regulerer virksomhedens samelede system for at fange værdi.

3.1.3 OPLEVELSER OG FORRETNINGSMODELLER – ET NYT PERSPEKTIV PÅ FORRETNINGSUDVIKLING.

Teorier om forretningsmodeller og forretningsmodelinnovation havde sin første opblomstring i den anden halvdel af 1990'erne frem til det, der kaldes The Dot Com Bubble burst omkring år 2000. I denne fase var fænomenet tæt knyttet til udviklingen i e-handels koncepter. Herefter udviklede forretningsmodelfænomenet igennem 2000'erne sig i en mere generisk retning til at omfavne det fuldstændige forretnings-system omkring organisationer (DaSilva & Trkman, 2014). På trods af støt stigende vækst i interessen for forretningsmodelkonceptet frem imod 2010, eksploderede både den almene og den akademiske interesse i fænomenet særligt med udgivelsen af Osterwalder og Pigneurs Business Model Generation og den supplerende meget udbredte Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Forretningsmodelkonceptet tilbyder, som det fremgår af den inkluderede artikel "Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages" (S. Gudiksen et al., 2012) konstruktivt og helhedsorienteret blik på forretningsudvikling, som derudover også åbner for at arbejde innovativt og designorienteret i de forbindelse. Det interessante i denne sammenhæng er naturligvis, om der er særlige elementer eller potentialer i oplevelsesbaserede forretningsmodeller, eller forretningsmodeller med betydningsfulde oplevelsesaspekter, og hvorledes dette egentlig udmønter sig i den konkrete forretningsmodel.

3.1.4 HVAD ER EN FORRETNINGSMODEL?

Der har været givet en lang række definitioner på, hvad forretningsmodeller er og hvilken rolle de spiller i virksomheder. Fundamentalt er forretningsmodeller noget meget grundlæggende i virksomheder og det et bredt fænomen der omfavner alle virksomhedernes aktiviteter og hvordan den skaber værdi. Forretningsmodelperspektivet kan i det perspektiv lægges på både de enkelte produkter og services samt på den overordnede organisation som sådan. Virksomheder kan være bevidste eller ubevidste om deres forretningsmodel, men de kan ikke undgå at have en (Teece, 2010). Magretta ser gode forretningsmodeller som historier om, hvem er kunden, hvad kunden værdsætter og hvordan tjener vi penge det (Magretta, 2002). Udviklingen af nye forretningsmodeller, er således et spørgsmål, at udvikle nye historier om disse forhold.

Teece fremsætter en mere økonomisk orienteret forståelse af forretningsmodellens overordnede rolle, og hvorfor det er et helt centralt perspektiv for virksomheden at have på plads:

A good business model yields value propositions that are compelling to customers, achieves advantageous cost and risk structures, and enables significant value capture by the business that generates and delivers products and services. 'Designing' a business correctly, and figuring

out, then implementing – and then refining – commercially viable architectures for revenues and for costs are critical to enterprise success.
(Teece, 2010)

Værditilbud, omkostninger, værdiskabelse for virksomheden samt gode indtægtsstrukturer vs. omkostninger, er de centrale elementer, der skal reguleres af forretningsmodelsystemet i Teece' definition. Forretningsmodeller, er således ikke et simpelt fænomen, men en kompleks konstruktion med mange indbyrdes afhængige elementer. Får har arbejdet eksplicit med forretningsmodellen med fokus på oplevelseserhvervene, men der er et par enkelte undtagelser, som jeg kort vil fremhæve

6.10 OPLEVELSER OG FORRETNINGSMODELLER

Boswijk et al. (2012) fremsætter 7 særlige karakteristika for forretningsmodeller i oplevelses sfæren. Opsummeret er disse:

- Kunden eller individet er placeret i centrum for value proposition. Giver VP en meningsfuld oplevelse. Typisk skal der samarbejdes.
- VP dannes og distribueres typisk igennem et netværk af organisationer
- Kunder søge medindflydelse på oplevelsen – co-creation.
- Aktive kunder/brugere i communities og på sociale medier mv.
- Virksomheden skal være åben og autentisk – virksomhed og kunde løber fælles risiko.
- Flere både online og off-line kanaler imellem kunder og organisationer.
- Virksomheden skal besidde de rette kompetencer for en efterspørgselsbaseret organisation

Karakteristisk for disse kendetegn er, at de betoner en meget åben forretningsmodel, da oplevelser ofte fordrer brugerens aktive medvirken og da oplevelsesvirksomheder ofte søger viden og resurser i netværk.

Derudover angiver Boswijk et al. (2012) tre spin-off effekter af oplevelsesbaseret forbrug, som også indirekte kan tænkes ind i e forretningsmodel

- Oplevelser får folk til at bruge flere penge
- Kunder/brugere diskuterer oplevelser med andre
- Oplevelser har nyhedsværdi – giver afledt/gratis pr.

Spin-off effekter vil kunne indgå som elementer i sekundære forretningsmodeller, idet koncepter viser den afledte værdi oplevelser kan skabe, og som fint kan indgå i kobling med andre typer af produkter og services.

Endelig skal det nævnes, at Pine & Gilmore (2011) også har flere forslag til indtægtsmodeller og værdtilbud, der er særlige for oplevelseserhvervene. Dette er centrale elementer i en forretningsmodel, om end de ikke anvender dette begreb. Modellerne er præsenteret i afsnittet om Pine & Gilmore og The Experience Economy.

6.11 EXPERIENCE ECONOMY MEETS BUSINESS MODEL DESIGN – LOOKING FOR NEW COMPETITIVE ADVANTAGES

På de efterfølgende sider indgår ovennævnte artikel, som blev præsenteret på konferencen Innovating the Experience Economy. Design, consumption and concepts 2012 arrangeret af Centre of Experience Research, Roskilde Universitet, hvor den blev præsenteret blandt fagfæller. De kommende sider er derfor holdt i originaltitlens format.

Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages

Sune Gudiksen

Aalborg University
Department of communication
and psychology
Aalborg, Denmark
sunekg@hum.aau.dk

Søren Smed

Aalborg University
Department of communication
and psychology
Aalborg, Denmark
smed@hum.aau.dk

Søren Poulsen

Aalborg University
Department of communication
and psychology
Aalborg, Denmark
bolvig@hum.aau.dk

Abstract

The idea of experiences as the main differentiator through the illustration of the progression of economic value has been predominant within the experience economy field since its initial proposal from Pine and Gilmore in 1999 and is supported or not questioned in many different works and writings since then. This paper questions the hypothesis about experiences being an instrument of generating rising value per se. At first the focus is on how the industry works with experience value proposition and afterward we look at the dynamics when a business model perspective is influencing on the value proposition. Through an action research workshop two business cases – a media house and a theme park – are investigated to answer the problem area. There are two major contributions to the experience economy research. At first the paper suggest a new agenda where the criteria for good experiences investigated in academic research are operationalized in terms of what can be seen as end goals and what can support the process of reaching these end goals. Second, the paper concludes that while one competitive advantage is the experience value proposition, another one should be taking into account. That is the systematic development of a business model around the experience value proposition, at the same time arguing that the experience economy could benefit from looking at the intersection between experience value proposition and the business model.

Introduction

Through the last decade the experience economy has found solid ground and manifested itself as a parameter where business and organizations can differentiate themselves from competitors. The fundamental premise is the one found in Pine & Gilmores model from 1999 over 'the progression of economic value' where companies automatically get a higher prize when offering an experience setting to the customer illustrated by the coffee example which starts out with the beans (commodities), then products (goods), followed by services and in the end the experience around the product or the product as the experience. The point being that the closer the offering is to the so-called experience realm the more it can be differentiated from competitors. Thus customers are willing to give a higher prize because of the experience-based differentiation.

The notion of how ‘experience’ can become a competitive advantage is challenging, as it seems to trouble industry, political mind-sets and academic institutions. This paper is motivated by an apparently deadlock in the experience economy. Several reasons can be suggested to why that is. For example the financial crisis changing the consumer behaviour or the lack of making boundaries and operationalize the experience economy field – its wants to be all, with the danger of being nothing at all. It could also be that the market with experience offerings has widened making it difficult to continue separating your business through experience offerings or a missing understanding of the cost it takes to continue to deliver the best experience designs. This lead us to what we see as the major problem and therefore also the biggest opportunity for advancing the experience economy. We believe that the Experience economy field can advance through active application of business models. Business models can support us in delivering an experience offering better than your competitors for which you are likely to get better and more suitable revenue streams or in general business value.

Our hypothesis is that while experience offerings certainly can create a competitive advantage (we have seen that) it is nevertheless worthwhile to investigate business model development to identify the competitive advantage in line with experience offerings. With a case study we set out to investigate how the intersections of these two fields can elevate the experience economy and forming an understanding of how they can benefit from each other.

Background

Experience economy

In 1999 Pine and Gilmore coined the ‘term’ experience economy arguing for an economic progression. In the now very known model they explain the progression going through an agrarian, industrial and service state of our society, ending out with the experience economy and transformation through experiences. ‘The progression of Economic Value can for instance be illustrated through an example showing the development from goods to experiences within the realm of coffee (inspired from Pine and Gilmores example).



Figure 1: Pine and Gilmores model of The Progression of Economic Value.

Pine and Gilmore also provided practical ways for companies to approach and reach the economic offering for example through methods and models such as the Experience Realm Matrix, the Theatre Metaphor as well as theming approaches.

The progression of economic value rests solidly on the hypothesis that products and services with experience offerings are more profitable than solely product or service oriented value propositions. The central idea is to move businesses up the economic value ladder.

In the context of Pine and Gilmore it however also rests upon the belief that it is possible to turn a commodity or even service into an experience - as they point out in the closing sentence of the introductory chapter:

"Those businesses that relegate themselves to the diminishing world of goods and services will be rendered irrelevant. To avoid this fate, you must learn to stage a rich, compelling experience."
(Pine & Gilmore, 2011, s. 39)

The Experience economy has moved in various directions since 1999. Definitions and what could be called part of the experience economy has varied ranging from primary or secondary sectors (For instance Kultur og Erhvervsministeriet 2003 and Erhvervs- og Byggestyrelsen 2008), different kind of industries and to not relying of this kind of classifying or categorizing at all (Lund et al. 2005). Several researchers have focused on defining the essential criteria's for meaningful experiences (Wright and McCarthy 2003, Diller et al. 2006, Boswijk et al. 2007, Have 2008, Jantzen et al. 2011). Others emphasize different kind of context to consider (Falk and Dierking 1999, Mossberg 2003, Sundbo et al. 2008). The creative class as put forward by Florida has at some point also been associated with experience economy, especially in a Danish political context, while other approaches like user-driven innovation has offered a methodological toolbox for experience design.

None of these directions have however brought economic aspects into the centre of the development process, this might be contradictory for some as the experience value proposition has in itself been perceived to be what generates the revenue streams. We therefore would like to shift the focus towards business modelling which in recent years have experienced a renaissance through visual and game like forms.

Business models

The term business model is not new. Every company has a business model whether they explicitly focus on it or not. One of the central figures in the field of business models, Henry Chesbrough (2006), once stated that:

"A better business model often will beat a better idea or technology. A mediocre innovation with a great business model may be more profitable than a great innovation with a mediocre business model."

In the last 10 years articles that discuss business models instead of business plans have increased into a very high number and many definitions of what constitutes a business model has entered the literature. Ranging from *a description, a statement, a pattern to an architecture, conceptual tool or a framework* (Zott et al 2010). In its essence a business model can be described as the business logic behind the value delivered to the customer and the value gained by the business. The flagrant focus on the last part, the value gaining for the business, is more explicitly here than in the experience economy literature. Different typologies of business models have also been in focus ranging from the 'razor-blade' business model, where you buy the razor cheap, but the blades afterwards is more expensive or the firm behind it secure that you can only use the blades manufactured by them. Or the 'freemium' business model where a particular customer segment get the product for free or the product is free within a certain time range, thereby getting visibility and exposure with the intention of reaching a bigger market (See Anderson 2006 and Anderson 2009 for this type of business models). Chesbrough (2006) emphasises 'open business models' as an element to pursue, where you collaborate with others business and stakeholders. Many more types of business models exist, but are not the focus point in this paper, because it still relies on an analytical approach to existing business models.

Recently a business model framework or 'canvas', as the authors called it, has gained much attention. The business model canvas is develop by Osterwalder and Pigneur (2009) and as they write on the front page 470 practitioners co-created the book with a list of names on page 4. What is central about this framework is that it is not a detailed or comprehensive framework of business models. Rather it opens for a way to describe, communicate and develop business models build around nine so-called blocks: (1) Customer segments, (2) Value proposition, (3) Channels, (4) Customer relationship, (5) Revenue streams, (6) Key resources, (7) Key activities, (8), Key partnerships and (9) Cost structure.

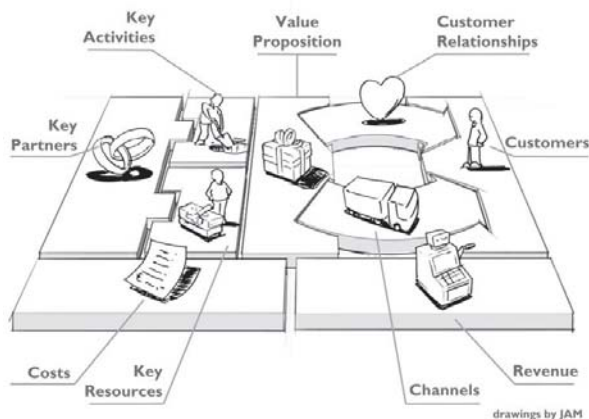
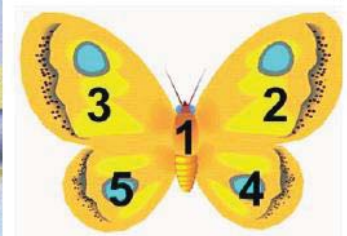


Figure 2: Osterwalder and Pigneurs canvas model

The Canvas provides a way to visualize relations between the blocks. The second half of Osterwalder and Pigneurs book deals with design methods within this framework for example visual thinking, storytelling, scenarios and prototyping. The interesting part being that business models are now considered to be a design process and a change away from only convergent, analytical mode of thinking. The framework is not enough though. There are missing parts like for example an explicit value chain, but more importantly it only touches upon the surface of how to use design thinking in business model development. Ankenbrand (2011) has developed a similar framework, the Butterfly Framework, but only with five elements arguing that people think in sequences and cannot work with nine elements at the same time, they need to think in sequences.

Figure 3: Butterfly Model (Ankenbrand, 2011)



I. Value proposition

While these frameworks are very important because they deliver a shared language or a terminology easy to approach and communicate for everyone, they also have boundaries and constraints that are needed to break out of occasionally to really put oneself in a design thinking mode.

Governance – refers to who performs the activities. Though this is one step in the right direction they still practice primarily analytical approaches. Another example is McGrath (2010) who advocates a discovery driven approach because more and more businesses no longer can create ‘sustainable’ competitive advantage but instead needs to focus on what she calls ‘temporary’ advantage. This implies that a continuous hunt for new advantages in the business model is required – similar to the constant development of products and services. Forty years after Rittel’s introduction of the term ‘wicked problems’ to characterise design work (Rittel et al. 1973, see also Buchanan 1992), we can now suggest to look at business models from a similar perspective and therefore as an area of interest for design, but also experience economy. Not only is the business model important, in some cases the innovation or competitive advantage rests not in the product, service or experience offering, but in the business model itself.

A couple of ways of making design experiments within a business model setting has been tried out. Ankenbrand (2011) focus on collectively staging business models through embodied interaction (Dourish 2004), while Buur and Mitchell (2011) introduced so-called tangible business models, learning by our hands and mind and Buur and Gudiksen (2012) looks at tangibility, dynamics, randomness and creating activity systems. In the light of that it makes sense to further explore through design experiments what experience offerings and business model development has to offer each other. Both fields could benefit from moving into a more operational and practical design state.

The question remains if experience design in itself is a sufficient answer in order to achieve the highest possibly economic or business value. Therefore we ask:

- How is ‘experience offering’ understood and related to other Value propositions within companies?
- How is the ‘experience offering’ as a value proposition altered through active application of a business model perspective?

Research Method

We challenged two companies to think about and further develop their business models as well as the experience offerings through an action research workshop, followed up by interaction analysis of video sequences conducted through the workshop. In action research we as researchers are involved by coordinating, observing, reflection with the participants and afterwards with each other. As designers and stakeholders, we work with businesses to propose a new course of action to help their community improve its work practices. The workshop was recorded on video as the media holds certain capacities to capture what takes place over time in the social setting:

"Only film or video can record the realism of time and motion or the psychological reality of varieties of interpersonal relations ... In anthropology film or video is not only the complete way of recording choreography, but also the most direct way of analyzing communication, dance, or ceremony, where so many elements are in motion together. In this situation human memory- and notebook recordings become wholly inadequate and highly impressionistic. The special value of film lies in their ability to record nuances of process, emotion, and other subtleties of behavior and communication..." (Collier & Collier, 1999: 144).

To capture the situations several cameras that were grounded on the floor recording the situations from different perspectives with an additional video camera in the ceiling. This offered the opportunity to observe the same situation from different perspectives and in this sense the collected video material became the data corpus for the following Interaction Analysis, where Henderson and Jordan's (1995) approach inspired us:

"Video technology has been vital in establishing Interaction Analysis, which depends on the technology of audiovisual recording for its primary records and on playback capability for their analysis. Only electronic recording produces the kind of data corpus that allows the close interrogation required for Interaction Analysis." (Henderson & Jordan 1995, s. 39)

Another reason for applying video as research tool in this case study was the common dilemma of discrepancy as "...video provides a shared resource to overcome gaps between what people say they do and what they, in fact, do. Video provides optimal data when we are interested in what "really" happened rather in accounts of what happened." (Henderson & Jordan 1995, s. 50)

We acknowledge that the presence of the video cameras have implication on the behaviour of the participants in short periods of time especially in the beginning, which previous has been noted by Iversen (2002) – however we believe the presence of the video camera can be productive for the user participation (Pedersen & Buur 2000).

Case descriptions

The action research workshop was built around two companies with different challenges facing them. The first case was about a media house struggling with the question of how to get revenue streams from digital content, which is a problem, many newspaper organisations are forced to deal with, because of decreasing sales of the physical paper. The specific idea presented at the workshop for the participants was about creating a plus universe in which the media house will try to use some of its huge archives of information, pictures, stories and son to create an exciting digital universe for dedicated users. The premise is that the *Plus* universe should be interesting enough for dedicated users in order for them to pay money for access to this universe. The specific *Plus* universe presented at the day centred round the local football team about which the media house has huge amounts of archived material and data.

The second case was about a theme park trying to at the one hand deliver a more easy and effective experience moving around the park trying out amusements and on the other hand getting customers to use just a little bit more money in the park. The company presented a number of challenges for the participants as the starting point for the workshop. Among others these were 1) How do we make season card holders buy more in the park? How can we make more guests buy tickets in advance? How do we create more loyalty between guests and the theme park brand? Some of the startup ideas presented were a digital wristband that could be used for payment around the park, use the season-card for payment throughout the park and create a point-based loyalty program.

Very briefly the business model of the Media house traditionally been selling newspapers through subscriptions and selling ads in the newspaper and other media products like radio and local TV-news. Furthermore the media house has had some sub-divisions working with digital communication and digital media development. The backbone of the media house, however, has traditionally been the newspaper subscriptions which have secured a reliable and fixed income for the company activities. Since the advent of free web-based news and content the newspaper business has faced still deeper crisis and have seen subscribers disappearing to a very large extent over a short number of years. The media house is therefore faced with the very imminent challenge of creating new value generating products in the digital media context. But digital value and user behaviour is quite different to the one known from the traditional physical content products.

The business model of the summer theme park has traditionally been even simpler than that of the media house. The theme park generates almost all of its revenue through paying guests in the summer months June, July and August. The park charges a quite high entrance fee but once this is taken care of the activities and rides inside the park are free of charge (except one or two?). Additional income areas are food, beverages and merchandise. Over the past ten years the park has been able to increase the number of annual visitors through continuous and successful investment in new rides and activities and development of an acknowledged customer service concept. The annual rise in guests has made the present business model solid and successful for a business within a business that is very sensitive to the general state of the market.

The main difference between the two cases is that while the media house's general business model has difficulties; the theme park business model has not. This means that the media house is forced to find new revenue streams, while the theme park only have to act on a new idea if it makes sense and if it does not destroy elements in the otherwise successful current business model.

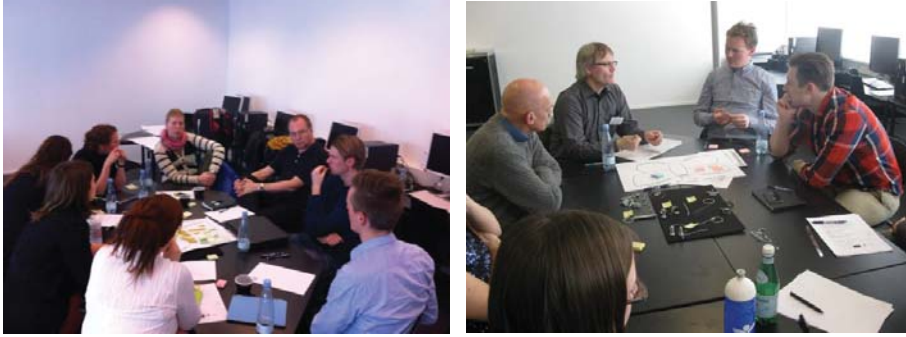


Figure 4: The Media house on the left side and the theme park on the right with both business representatives and workshop participants.

Two representatives for each case were present, while the rest of the group was a blend between marketers, entrepreneurs, researchers and students (in the citations we use, A and B are the business representatives). The workshop was arranged around different kinds of design processes inspired by participatory design, design experiments and design games. We used Ankenbrands (2011) so-called Butterfly model to establish the foundation and the status quo, while also identifying problem areas. Afterwards 'deep dive' design processes were initiated in the different areas in the butterfly, moving out of boundary and into a possible 'future state'. The design processes in these different areas of the model were inspired by previous research in tangible business models (Buur and Mitchell, 2011), embodied learning and interaction (Dourish 2004 and Ankenbrand 2011) and design games (Brandt 2006). In the end, after some of the deep dives participants returned to the initial butterfly business model to discuss if the experience design still would be the same. This process therefore constitutes the data from which we research the potential in combining experience based innovation and business model design and development.

Value creation and value proposition

How is 'experience offering' understood and related to other Value propositions within companies?

In the experience economy the value proposition is to offer the customer an experience opportunity, which would exclude for example a discount product (though some would say you also can get a good experience out of that blurring the field even more). Compared to business models the value proposition 'experience' is one of many. Others that could be mentioned are *accessibility, cost reduction, risk reduction, convenience, price, performance* and so on. For example we would often not consider risk reduction to be an experience value proposition even though it can be said that the experience economy is still struggling with a lack of limitation. Co-creation or customization is also often mentioned as value proposition in

business model literature, which could also belong under the experience economy. A value proposition creates value for a customer segments through a distinct mix of elements catering to that segment's needs (Osterwalder and Pigneur 2009). Three major directions have moved the initial experience offering further from the Pine and Gilmore starting point: (1) Criteria for good experiences, (2) Customization and Co-creation and (3) Contexts and extension of the experience. We investigate how the businesses and the workshop participants work with these free directions in relation to academic research.

Criteria for good experiences

Several researchers and practitioners have tried to deliver guidelines on what could make a good experience. The start of this could be said to be Pine and Gilmore's experience realm where the experience offerings success is determined by the ability of balancing four factors, thereby reaching the so-called sweet spot: (1) Entertainment, (2) Educational, (3) Escapist and (4) Esthetic. Gilmore and Pine (2007) later expanded on this by saying that authenticity is also of major importance. Lund et al. (2005) took another angle on it saying that a good experience is determined by the novelty value, repeatability (in the sense that it is not a good thing), unpredictability and personal engagement. Boswijk et al. (2007) collected 11 characteristics of a good experience, Have (2008) provided an industry perspective on the elements of good experiences ending out with 10 elements and most recently a new attempt have been made by Jantzen et al. (2011) also presenting 10 elements relying deeply on the cognitive processes of the individual.

Pine and Gilmore	Lund et al.	Boswijk et al.	Have	Jantzen et al.
Entertainment	Novelty value	High	Exciting	Interactivity
Educational	Non-	concentration	Meaningful	Intimacy
Escapist	repeatability	All senses	purpose	Closeness
Esthetic	Unpredictability	involved	Transparent	Authenticity
Authenticity	Personal	Perception of	Uniqueness	Uniqueness
	engagement	time changed	Positive	Inclusive
		Touched	change	Vibrant
		emotionally	Identity	Learning
		Uniqueness	creation	Interesting
		The real thing	Authenticity	Relevance
		A process of	Intimacy	
		during	Closeness	
			Active	
			involvement	
			Valuable	

Table 1: Comparison of criteria for good experiences

It seems like it is a never-ending story of finding the right parameters. While these contributions are very important none of them has been (apart from Pine and Gilmores first attempt) close at operationalizing it into concrete action. Few of these examples give us an idea of the relation between the elements and how to pursue it, while the situated action perspective is somewhat also missing here.

In the media case the participants circled around 'uniqueness' through the entire day. They started out with a lot of value propositions, but quickly entered a zone where the discussion was about moving away from 'traditional' journalism through text-content to a more multimedia kind of delivery or 'live' experience:

G: "Then you have to move away from text. You should be able to chat for example. Get value that is not text. Integrate layers that are not reproducible or can't be copied. Sometimes they (the soccer players) come out to write autographs in shopping malls. Could be fun to get a 10 min date with a footballer."

D: "It's a kind of V.I.P. feeling"

G: "You say that you deliver statistics than others can't deliver, but I don't come close to players in that way. You have to put on a new layer."

F: "It could be a really fun event if there were a chat every month where the public can answer direct questions to coaches and players, getting verbal beatings."

D: "Uploading questions to the players that they can answer and videos."

C: "Friendship making"

G: "There are others who make interviews and videos. Maybe make it even wilder. Live feed from training."

This focus on 'uniqueness' corresponds to what almost all the authors in table 1 point out. That an experience should not be copied or reproducible, but there is one thing more going on. It is about 'being in the moment' and without delay. If you read a physical newspaper it is produced at day coming out in the morning or at evening coming out in the afternoon. In the media industry they are troubled by the fact that at moment the story is out and it is interesting enough consumers can get it from somewhere else. By the examples or ideas mentioned in the above conversation, there is a tendency to work towards experiences that have no or almost no delay, and at the same time deliver something that is only interesting because the customer is there when it happens.

This is where value proposition can be said to be an 'experience offering'. The hard thing is to deliver 'uniqueness'. If digital you cannot afford a delay and it can be questioned if a company always has to make a digital experience that is accompanied by a physical experience or vice versa. One can say that it is about *live* experience with regards to both time and place. The proposed idea also has an element of interactivity since the live experience opens up for the user to give live feedback to the football player.

Another criteria mentioned by the participants in the media house case are 'closeness'. As a football-fan you would like to know as much as possible about the players or even get as close as possible to them, but that is also about availability and maybe entering the player comfort zone. How can you increase closeness in the long run? Are fans rewarded along the way by intrinsic or extrinsic motivational factors? By opening up for fans and letting them get closer to the players they feel like a part of the success (or failure), but it is also a continuous problem for companies to let go of some of the control. This closeness or intimacy can be considered an experience value proposition that the industry is also trying deliver.

Lund et al. have a criterion about unpredictability and here you can say that one of the things about soccer is that you never know the outcome. How can the media house include or take advantages of this unpredictability in soccer games in the relation to the content they provide? One can argue that 'uniqueness' is an end goal, while closeness and unpredictability is a mean to reach that goal.

In the table 2 on the next side, two of the proposed experience design solutions are presented and related. This makes it evident that there is a distinction in the two proposals with relation to the experience level. The solution suggested by the media house is in line with their traditional role as producers of content to be consumed, while the other participants in the group offers an IT platform with offerings for individual exploration, user generated content and first hand experiences. If we hold the two types of designs up against some of the criteria for good experiences mentioned in table 1, the difference in relation to experience offering becomes evident.

Media house	<i>News reporting</i>	<i>Livefeed with follow up interview</i>
<i>Interactivity</i>	<i>The level of interactivity is limited in the news reporting, as this is solely a matter of reporting what happened.</i>	<i>The level of interactivity was in the proposed design high, as suggestions were made for interactive cameras that allowed the users to adjust angles and zoom to where the interest of the user is. In addition it was suggested to allow selected users to conduct interviews with the players and trainer.</i>
<i>Intimacy</i>	<i>The user should have a personal profile and log in to read the training reports.</i>	<i>Intimacy could be created through interviews and discussions with for instance the trainer on the strategy for the next match.</i>
<i>Authentic</i>	<i>This is depend on the capabilities of the journalist, however it will always in this format be a story told in second perspective</i>	<i>The solution is highly authentic as it offers a un-filtered livefeed, and this experience is increased in the case, where the users on a distance can control the cameras.</i>
<i>Unique</i>	<i>The news report is a description of what happened and in this sense an object in itself and an object that is created to be observed by several – thereby its uniqueness is limited.</i>	<i>The solution is highly dependent on the users interaction and hereby offers an unique experience during its use. The experience is only existing, while it is being consumed</i>
<i>Involving</i>	<i>The level of involvement is limited as the user is only offered a role as reader</i>	<i>Involvement is essential in this solution as the users are required to take active part in providing the content through controlling cameras and conducting interviews</i>
<i>Vivid</i>	<i>This solution offers primarily a one-way communication platform, which content is provided by a reporter - therefore it has a limited vividness.</i>	<i>The vividness in this solution is dependent on the participants and their engagement. When a few starts to develop content it becomes interesting for a broader scale and hereby there is a chance that it becomes interesting for all.</i>
<i>Learning</i>	<i>Here the user can learn, what is chosen by the reporter, which might be closely related to the material provided through other media channels</i>	<i>The level of learning corresponds with the level of engagement of the individual user, but it is also dependent on the availability of the football professionals.</i>
<i>Interesting</i>	<i>The chosen media is a well-known journalistic format and the level of interest is dependent on the capabilities of the journalist</i>	<i>Its level of interest is dependent on the users themselves, but the solution offers a certain freedom that allows curious investigation.</i>
<i>Relevant</i>	<i>The users are naturally interested, and the content is therefore of relevance, however they might have picked up on the same news reported elsewhere, which makes it trivial.</i>	<i>Selected users can form an interview and ask the questions and discuss the topics that are relevant to them. And in relation to the video camera control the users can choose themselves, which allows for curious exploration.</i>

Table 2: Viewpoints compared – Business representatives versus the other participants in the media house case

In media house case the group spends a lot of their time on defining the Value Proposition; however they do not manage to establish an agreement on what the Value proposition should be for the design of the new experience offerings. This results in a rather narrow discussion only concerned with the values – in this sense it is not a multi-parameter discussion that is taking place, and we can only speculate about how other parameters in the discussion could have affected the outcome – if it had succeeded in changing the self-perception of the media house.

The solution proposed by the media house was a solution that would compete with a large number of solutions closely related to the solution, while the other proposal has not previously been implemented. There were therefore a ‘uniqueness’ element related to this proposal. Due to this the solution would not compete on the same selling points, but have the potential to become a compelling experience. As one of the participants in the group mentions:

“If you allow yourself (the business) to take money for something, then you must provide something that you will not be able to receive on the free web sites!”

The theme park group was consistently working with experience offering through new technologies in the theme park and applied a different approach to the butterfly model. The overall idea was to apply a technology, which could allow better services and an overall better experience in relation to the theme park.

The representatives from the theme park had an open attitude towards the choice of technology – during the workshop several technologies were mentioned, such as an application for the users’ smartphones, armbands with sensors, registration technologies in the member cards. The same openness was registered towards the utility of the technology. Here suggestions were given from event oriented, like for instance organizing a Flash-mob for the users with the smartphone application, to providing information on the queue-status at the various amusements. In relation to the intelligent armband there were suggestions toward new types of payment – an example could be that a family would buy an ‘all inclusive’ armband when entering the park, which would allow them to eat in the various restaurants.

In general the discussion concerned generating the valuable ideas for the users with point of reference in new technologies and maybe new revenue streams or value – in this sense the approach was user oriented as the team several times emphasized the importance of generating solutions that would be joy able, likeable, usable or attractive to the users.

The discussion starts out with a focus on the efficiency and how people easier can move around without standing in a queue or finding the way to the wanted amusements.

B: "What you mean is that they get a faster expedition?"

C: "Yes, but I also think about if you are in a queue which kind of activities can keep you entertained. Maybe through a digital device, an iPhone, to decrease runtime. So that people have something to do."

G: "If we talk about a group who only visit the park once a year, and they start out being in a entrance queue for an hour, then an hour to get lost and then an half an hour waiting for lunch."

C: "Its part of the experience to get lost...Haha."

G: "And then an hour queuing at the latest installed rides. I think about the experience, if you beforehand can book the ticket on the website, order food and pre-book amusements. Then you have a major improvement of the user experience."

The central thing here is a kind of usability, trying to make the customer journey as easy as possible and at the same time making money out of it. What is interesting is that none of the mentioned criteria from the authors in table 1 mentions usability-oriented factors. One can argue if the foundation – be that for example finding your way around or avoiding queues – is not in place then a good experience will not occur. In the theme park case they continue to talk about value propositions as the removal of frustrating elements, for example waiting time and furthermore an 'all-inclusive' offer corresponding to the overall business model of the park. While the media house case used a lot of time to discuss value proposition it was not the same with the theme park case. They only started to fill out the value proposition towards the end of the butterfly session, not moving the value proposition beyond usability or separating it from the revenue streams.

Customization and co-creation

Another direction within the experience economy is the user involvement on the one hand at different points in the development of products and on the other as way of individualizing or influencing the experience offering when consuming. Prahalad and Ramaswamy (2004) introduced the term 'co-creation' back in 2000 but Toffler (1980) had already 20 years before that touched upon the subject calling this type of consumers 'prosumers' (producing consumer). Boswijk et al. (2007) elaborated on this by making a coordinate system dividing the way of including the user: (1) The producer is setting the whole stage, (2) The user can co-create something but within sharp boundaries and (3) The user can go on in a self-steering journey. What were discussed by Prahalad and Ramaswamy among others at this point was a tendency within the consumer who wanted to be involved in the process of making the product thereby individualizing the product and afterwards taking home a unique product. The much used example of this is the 'Build-a-bear' business chain, where consumers create their own bear and thereby in a way gives life to it and at the same time making it unique.

Later on the people who started build-a-bear (lead by Maxime Clark) have made a similar chain with a focus on cars and trucks 'Ridemakerz' providing something to boys. There still seems to be potential in this way of thinking about co-creation and user involvement. Several authors have criticized Pine & Gilmore for not having the co-creation perspective in mind and for having a too conservative or traditional understanding of producers and consumers as two separated entities. In their 2010 book update they admitted that this view had something to offer, but also stated that good experiences does not have to be interactive or co-created. In the media house case many of the ideas put forward from the participants (not the case representatives) is about co-creation or user generated content, trying to move them in a direction of content not created by journalists.

H: "Producing your own broadcast from training or match. By using web 2.0, clip, clip, clip and then lay it out as user generated content. Make your own speak. Rewarding the best monthly contribution."

D: "Is it the users who should reward the best?"

The media house representatives continuously state that they are a media house providing serious and critical journalism, thereby also saying why they have not been moving in the direction of user-generated content elements. In this example there thus seem to be a conflict between trying some innovative ideas to develop the business model and the media houses self-understanding. Self-understanding and organizational culture can prove to be serious obstacles to innovation of new business models. This is especially seen in the cases where a business model forces an organization to change radically and see itself in a new way. There is a huge difference between writing longer journalistic articles for the printed newspaper and making for instance virtual youth communities, where you want to get active participation from the users. This raises the question of whether the company core values or the business model should be the centre of attention

Contexts and extension of experience

Falk & Dierking discussed in the nineties the different contexts that come into play in a museum visit. They talked about three contexts: the physical environment including both architecture and interior with or without digital layers, the social context with other visitors or staff, and the personal context you arrive with, with regards to previous experiences or the mood you are in. A similar context division can be found in Ørnbo et al. (2004) and Mossberg (2003). Sundbo et al. (2008) distinguish between core and peripheral elements of the experience providing an insightful way of not forgetting that for example toilets or shelters (peripheral) can be just as important as the music (core) in festivals. Another perspective on experience is the approach that considers before-during-after experience (Mossberg 2003) and emphasizing the importance in considering every touchpoint the consumers touch upon. This is also an understanding that many companies use to design for experiencing, but

research is needed to actually give an answer about if this really supports the experience? Do we want to be disturbed before the experience and what kind of memories in forms of artefacts are we interested in carrying with us home? We can't be certain.

In both cases elements of how to extend the experience were discussed. In the theme park case the participants talked about the possibilities to book before you arrive, not with a focus on delivering an experience before, but on making the experience when getting to the park better. The interesting thing here is that the discussion in this case always has a focus on potential revenue streams.

B: *"I thought about the other day that people could pay for a parking lot close at the entrance through the website. Sad, for those who don't know about it. Where others demand payments for every parking lot, we just take money if they want it to be more convenient to reach the entrance."*

A: *"We have the challenge that we would like the customers to do something beforehand."*

E: *"But I think about, even though you have bought tickets before, you still get in the queue. Could you make a fast lane for those who have already bought tickets?"*

The focus is also on the parking lot, typically not being part of the 'core' experience, but acknowledged here as an important part of the overall experience.

In the media house case they talk about pre-events or following the players in training before a match, sometimes as a marketing effort to get exposure and at other times as a core part of the experience. The focus for both cases are mostly on the 'before' part in relation to the 'during' though an idea in the theme park case is mentioned about earning loyalty points, which could be before, during and after. None of the cases were talking more explicitly on the different context.

The dynamic change of the experience offering

How is the 'experience offering' as a value proposition altered through active application of a business perspective?

The two cases are different because the two companies had different entry points to business model development. The media house case has a lot of value proposition, using a lot of time on describing and proposing different kind of value propositions (see the picture on the left), while the theme park moves around, not really considering the value proposition separately before the end of the butterfly session.

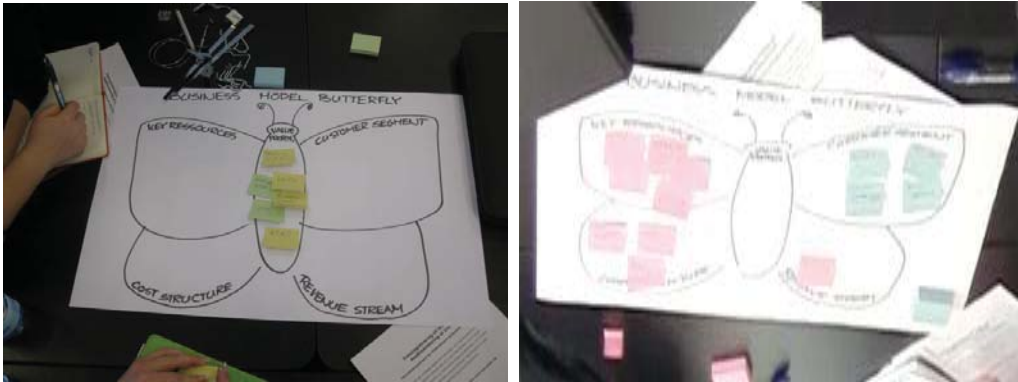


Figure 5: Pictures of the butterfly process.
Media house case on the left. The Theme park is on the right.

During the workshop the two groups had different workflows despite the facilitated nature of the workshop. In the group working with the experience offering of a media house regarding the local football team much effort was invested in discussing and defining the Value Propositions for the experiences to be design. Midway through the day the media house group returned to the value proposition after having worked with the upper left butterfly wing *key resources* and the upper right *customer segments*. They discussed if the value proposition had change since the start of the day:

D: "Be more sharp on customer segments"

E: "Have you any idea how big your customer segments are?"

G: "There is not really something in between digital product and physical paper"

D: "Have you asked what they want?"

A: "Yes we have. They say they want to closer to the club and the players."

D: "Could you imagine that it doesn't matter if you give it away for free at some of your websites?"

H: "Give them some of the content, and then cut when it is really exciting. Demos. They have to read the last part."

A: "Here the problem is that we give them three lines or a headline to story is out there and they can read in a free website."

The participants challenged already at this point the value propositions from the beginning of the day, so the discussion shifts to what else could be offered. This continues in the final design session of the day where the two groups each created a pinball game, which in a sense brought almost all the elements, discussed during the day into consideration. At some point in this session a so-called 'X-factor' was introduced to illustrate that they needed a new value proposition to really win over customers. By the end of the day and going into reflection mode the participants in the media house case discussed that even though they started out with plenty of value propositions none of them proved to be certain to give any revenue streams.

G: "I still feel like they have to offer something unique, not just one thing but many. The Archive is not enough. Then you have to theme it and making it fit to the segment. Concrete things that you can't get anywhere else."

H: "You have to maintain the customers on the long run."

D: "Do something in the physical space that leads back to the digital."

G: "Competition where you can win a big prize."

E: "Get on tour with the players."

It was fairly easy to see that the media house representatives were now more certain that they needed to come up with further value propositions to win over market segments from competitors. The communication and dialogue through the design processes triggered and provoked an understanding of which value proposition the group saw as unique for example the large sports archive, but also made them aware that while they had unique content it was not going to be enough to generate the needed revenue streams. In the end the value proposition that could be the decisive factor in generating revenue streams was 'the X-factor' without figuring out what it could be.

In the theme park case the participants worked their way around the business model not placing anything in the value proposition before the end, but in a sense many of the ideas discussed were part of the value proposition. The presence of the butterfly model offered a business perspective to the ideas. The group would move from one field and look for ideas and relate the developed ideas to other of the fields continuously and in this process the business perspective was especially evident in two cases. An idea was developed in relation to intelligent armbands – here it was suggested that the owners of summerhouses would become, so to speak, ambassadors for the theme park, and when renting out their summerhouse to their visitors they could also rent out an armband, that would allow the visitors to enter the park.

The group had a fluid use of the butterfly model in the sense that they would relate an idea to several of the fields while discussing it – this meant that they allowed themselves to discuss the ideas from different perspectives and to investigate if there were any weak points in the ideas. The theme park group developed several ideas that were diverse in both terms of offered value and choice of technology, and it is important to recall that the outset was new technologies that might support intelligent payment systems. The group switched between discussing an ‘all inclusive’ value proposition corresponding with the existing business model and a new way of making customers use just a little bit more by changing the route or behavior in the park. They discussed fairly much two customer segments; those who buy season passes and those who only would come one time or a couple of times in a year. Along the way the focus was moved to the ‘season passes’ segment because they are the ones who could use a bit more money, because the one-day visitors already used a lot. They continuously were forced to discuss dilemmas between ideas for new revenue streams and how it would change existing experience value proposition, maybe damaging them. Here they talk about the ‘all inclusive’ value proposition and in incoming revenue stream and what could hold customers back from buying that:

G: “But has it something to do with the customers not acted on rationality then they already are in? So they won’t buy it (all-inclusive) beforehand?”

B: “Yeah, that would be a consideration, but then again we still believe that there are a customer segment which would like to have that offer, because they recognize it from for example southern European cities. Others in Denmark have high success through all-inclusive value proposition.”

E: “If the offer really was all-inclusive, me and my family would think it is awesome. Then you don’t have to think about payment when you want to eat and you can just continue. If that is not going to cost too much...”

B: “Its mainly because of the fear of what the outcome would be, but you can say McDonalds do it. They have soda out in the areas.”

In the media house case the starting point was the experience value proposition and it ended being challenged and changed to a ‘X-factor’ component. In the theme park case, in a sense it happen the other way around, through the discussions the new revenue streams were challenged because of their effect on the existing value propositions. A difference is also the very close relationship between the value proposition and the revenue stream in the theme park case, and the almost missing relationship in the media house case.

Conclusion

Within both academic literature and in the industry there is struggle with operationalize terms like 'uniqueness' and 'interesting' as they are essentially end-goals or the final experience output, not away to reach that goal. It is fairly easy to state that something should be 'unique', but it is quite hard to figure out how to make a value proposition unique and continue to have that uniqueness. While the first step – the many different criteria of an experience – now has been thoroughly described, the next step must be to operationalize them and put them into action, otherwise they are not for much use in a business setting or in general in the experience economy field. We propose to research further the difference between what the user experience in the end contains and how to increase the chance of providing that.

In relation to that the business model will probably be quite different depending on the key experience criteria of the value proposition offering, be it interactivity, uniqueness, relevance and so forth. It most like likely will also prove decisive whether the value proposition bears key elements of co-creation of services and the extension of the experience like before, during and after the experience. More research is needed to unfold the relations between these kinds of experience value proposition and the business model as a whole.

Working with the media case show us that even though they to some extent acknowledge that a change is needed towards the ideas in from the participants in table 2, they have a hard time to turn things around and we need to dig deeper to understand the obstacles, thereby delivering guidelines on how to overcome them. The relationship between existing value propositions and revenue streams, and the new ideas ready to be explored is another interesting area, which we did not have in mind beforehand.

A business model design process early in the idea development of the experience design has the effect or ability that it can change the understanding of the value proposition, thereby leading to an awareness of either altering the ideas, moving them along or maybe dropping them if no business model can be established around them. Jumping between considering the experience value proposition and the other elements of the business model has a great dynamic impact on the understanding of both and how to continue developing both. For example in the media house case when a new customer segment is introduced it immediately leads back to the value proposition and if that is suitable for that segment or a new has to be designed.

It can also help to identify if a new experience value proposition supports or destroys already existing value propositions and the business model around them. For example in the theme park case where a behavior change in the customers way of moving around or being forced to something through an introduction of new technology or services, maybe would prevent them from returning to the place. The following points can be summarized:

- A business model design process has the ability to identify *strengths* and *weaknesses* in the experience value propositions and in the business model as a whole. One can ask; does this lead to value both for the customer and the business?
- It can alter or advance ideas, while also leading to eventually dropping them if they are not good enough in relation to the business model.
- It creates dynamics that helps moving both the intended experience value proposition and the business model development further along, always securing a correspondence or affiliation.
- It gives a relational overview to existing value propositions within the businesses and the business model around them, thereby making choices in relation to the damage or support it could result in.

Therefore we ask what could be more fruitful than having an experience offering that outcompetes competitors both in the experience offering and through a suitable and successful business model? The only thing better we can think of is a management who understands that in order to win over market share and stay on top, there needs to be non-stop systematic innovations processes in the experience design as well as the business model and the intersection between them. Therefore we suggest that the next competitive advantage does not lie in figuring out the next step on the ladder in 'the progression of economic value' as some has termed 'transformation economy', but instead it is in the continuous run of design processes jumping between the intended experience value proposition and the business model, while maybe also the organizational structure and culture - the value lies in securing that they are indeed all three suitable for each other.

References

- Anderson, C. (2006) *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Anderson, C. (2009). *Free - The Future of a Radical Price*. New York. Hyperion.
- Ankenbrand, B. (2011). Collectively staging business models. *Proceedings of the Participatory Innovation Conference, Sønderborg, Denmark*, 363–8.
- Boswijk, A; Thijssen, T. & Peelen, Ed. (2007). *The Experience Economy. A new perspective*. Pearson Education.
- Buur, J. & Mitchell, R. (2011). The business modelling lab. *Proceedings of the Participatory Innovation Conference, Sønderborg, Denmark*, 368–73.
- Buur, J. & Gudiksen, S. (2012). Interactive pinball business. *NordiCHI*. Forthcoming.
- Brandt, E. (2005). How do tangible mock-ups support design collaboration? Presented at Nordic Design Conference, 'In the Making', Copenhagen, Denmark, 29–31 May.
- Brandt, E. (2006). Designing exploratory design games. *Proceedings of the ninth conference on Participatory design*. ACM.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2): Spring, 5–21.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models – How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, H (2007): *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. *Strategy & Leadership* VOL. 35 NO. 6, pp. 12-17, Q Emerald Group Publishing
- Collier, J., Collier, M. (1999). *Visual Anthropology - Photography as a Research Method*. New Mexico, University of New Mexico Press.
- Dewey, John. (2005). *Art as experience*. Perigee Books.
- Diller, S. ; Shedroff, N. & Rhea, D. (2006). *Making Meaning: How successful businesses deliver meaningful customer experience*. New Riders.
- Dourish, P. (2004). *Where the action is: the foundations of embodied interaction*. The MIT press.
- Erhvervs- og byggestyrelsen. (2008). *Vækst via Oplevelser*. Updated in 2011.
- Falk, J. H. & Dierking, L. D. (2000). *Learning from museums. Visitor experiences and the making of meaning*. Altamira press.

Gilmore, J. H. & Pine, J. (2007). Authenticity. What consumers really want. Harward Business School Publishing.

Kultur og Erhvervsministeriet. (2003). Danmark i Kultur- og Oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen. Kultur og Erhvervsministeriet, 2003

Have, C. (2008). Det store sceneskift - Fremtidens kommunikation. Aalborg Universitetsforlag,

Iversen, O (2002). Designing with Children: The Video Camera as an Instrument of Provocation, in Bekker, Markopoulos & Kersten-Tsikalkina, "Interaction Design and Children", Proceedings from the international workshop, Eindhoven, The Netherlands

Jantzen, C. & Rasmussen, T. (2007). Oplevelsesøkonomi - Vinkel på forbrug. Aalborg Universitetsforlag, 2007A.

Jantzen, C. og Rasmussen, T. (2007). Forbrugssituationer. Perspektiver på oplevelsesøkonomi. Aalborg Universitetsforlag, 2007B.

Jantzen, C.; Vetner, M. & Bouchet, J. (2011). Oplevelsesdesign. Samfundslitteratur.

Jordan, B., Henderson, A., (1995). Interaction Analysis: Foundations and Practice, The Journal of the Learning Sciences, 4(1):39--103

Lund, J.; Nielsen, A.; Goldschmidt, L.; Dahl, H. og Martinsen, T. (2005) Følelsesfabrikken. Børsen, 2005.

Martin, R. (2009). The Design of business: Why design thinking is the next competitive advantage. Harward business press.

McCarthy, J. & Wright, P. (2003). Technology as experience. The MIT press.

McGrath, R. (2010). Business models: A discovery driven approach. Long Range Planning Volume 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 247–261

Mossberg, L. (2003). Att Skapa Upplevelser: Från OK til WOW.

Mossberg, L. (2007). Å skape opplevelser – fra ok til wow. Fagbokforlaget. s.1-207.

Osterwalder A, Pigneur Y (2009) Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Amsterdam: Modderman Drukwerk.

Pedersen, J. & Buur, J. (2000). Games and Movies - Towards Innovative Co-design with Users, Co-Designing, Coventry.

Pine, B. J. & Gilmore, J.H. (1999) The Experience Economy. Work Is Theatre and Every Business a Stage. Harvard Business School Press, Boston, 1999.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Updated edition. Harvard Business School Press, Boston.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York (Free Press).

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat. (2004). *The future of competition*. Harvard business school press.

Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, pp. 155–169, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Amsterdam, 1973.

Shedroff, Nathan. (2009). *Experience Design 1.1 – a manifesto for the design of experiences*. Experience Design Books.

Schön D. (1992). Designing as reflective conversation with the materials of the design situation. *Research in Engineering Design* 3(3): 131–47.

Sundbo, J. & Rasmussen, P. (2008). *The backstaging of experience production. Creating experiences in the experience economy*. Edward Elgar Publishing Limited. s.83-111.

Toffler, A. (1980). *The Third wave*. Morrow.

Zott, C., & Amit, R. 2010. Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226.

Zott, C; Amit, R. & Massa, L. (2010). *The Business model: Theoretical roots, recent developments, and future research*. IESE Business school. Working paper. June 2010.

7 OPSAMLING, DISKUSSION OG PERSPEKTIVER

Jeg har i denne afhandling afsøgt elementer, der kan udgøre et grundlag for oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. Dette har jeg gjort med udgangspunkt i en række forskellige teoretiske positioner og videnskabelige felter som efterfølgende også er blevet redegjort for og diskuteret i afhandlingens empiriske del. Den generelle vinkel på de forskellige områder i afhandlingen har været at integrere de forskellige positioner i et forretningsudviklingsrammeverk med udgangspunkt i oplevelser, der kan finde anvendelighed i forhold til den faktiske erhvervsstruktur, der kendetegner oplevelsesbrancherne og det danske erhvervsliv generelt.

Overordnet set har jeg fulgt et todelt spor, hvor jeg på den ene side kigger på, hvad den oplevelsesøkonomiske litteratur og feltet som sådan har haft af bud på oplevelsers rolle i forretningsudvikling, og på den anden side har jeg beskæftiget mig med, hvordan man grundlæggende set kan forstå værdiskabelse, innovation, konkurrencefordele og forretningsmodeludvikling, samt hvilke implikationer dette kan have for forretningspraksis i oplevelsesøkonomien. Begge disse spor er efterfølgende blevet analyseret og diskuteret i projektets empiriske dele ud fra forskellige vinkler.

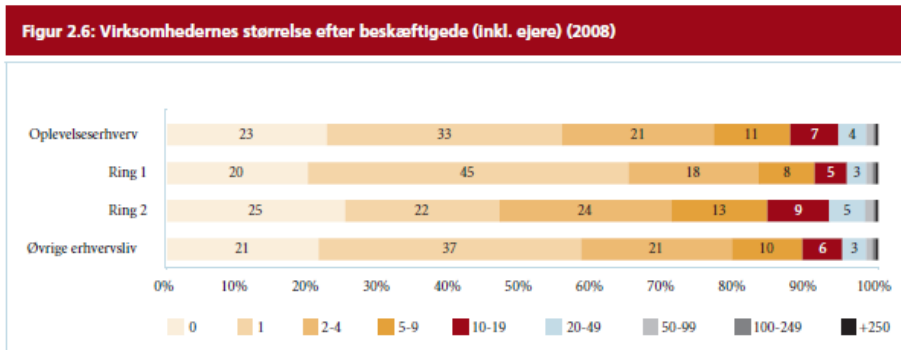
Samlet set har formålet været at diskutere det eksisterende grundlag for oplevelsesbaseret innovation- og værdiskabelse samt på baggrund af den samlede gennemgang og diskussion at fremsætte et bud på hvilke faktorer, der er centrale for et sådan grundlag.

Jeg vil i dette afsnit forsøge at syntetisere de forskellige perspektiver, der har været fremlagt, redegøre for hvilke implikationer jeg vurderer, de har for oplevelsesbaseret forretningsudvikling og afslutningsvis samle disse elementer i en strategisk helhedsmodel, som tager udgangspunkt i den faktiske økonomiske og geografiske situation i oplevelseserhvervene samt viden om værdiskabelse, innovation, strategi og konkurrencefordele samt naturligvis viden om oplevelser og deres potentialer.

7.1 INNOVATION OG OPLEVELSESERHVERVENE

I bogudkastet *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium-sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017), har vi argumenteret for en strategisk tilgangsvinkel til innovation, der tager højde for den faktiske danske erhvervsstruktur, der i høj grad består af mikro-virksomheder og små- og mellemstore virksomheder. På baggrund af nyere studier fremgik det også her, at de større virksomheder har en højere innovationsgrad i forhold til de mindre virksomheder. Flere undersøgelser peger dog på, at de mindre virksomheder inden for oplevelseserhvervene og de kreative erhverv er mere innovative end gennemsnittet af danske SME'ere (Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011; Sundbo et al., 2013).

I en opgørelse af den faktiske størrelse af virksomheder i oplevelseserhvervene fremgår det interessant nok, at ring 1 virksomheder har en meget stor andel af virksomheder med kun 1 – 4 ansatte, og på dette område ligger under erhvervslivet generelt, imens Ring2 virksomheder faktisk ligger over erhvervslivet generelt, hvad angår antal ansatte:



Anm: Ejere er kun registreret i virksomheder med personlig hæftelse

Kilde: Danmarks Statistik

Figur 53 - oversigt over virksomhedernes størrelse i oplevelseserhvervene (Erhvervs- og Byggestyrelsen & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi, 2011, p. 23)

Dette skyldes ganske givet, at en del af Ring1-virksomhederne ofte er drevet af individuel kreativitet og motivation, imens Ring2-virksomhederne har brug for et større produktionsapparat og et større organisatorisk set-up for at kunne varetage deres opgaver og forretning, fx ved at producere oplevelser via teamwork. Den høje innovationsgrad ved de små virksomheder blandt oplevelseserhvervene er blandt andet medvirkende til, at der i flere sammenhænge er forsøgt etableret kreative alliancer kultur- og erhvervsamarbejdet, som jeg tidligere har redegjort for. På EU niveau har man også talt om spill-over faktorer, hvor kreative kompetencer og aktiviteter fra kreative og kunstneriske miljøer flyder over, og påvirker det omgivelser erhvervsmiljø i en positiv retning, fx (Kern, 2015).

Et andet studie viser som nævnt også, at oplevelsesvirksomheder uagtet størrelse, tilsyneladende er meget innovative i forhold til gennemsnittet af danske virksomheder (Sundbo et al., 2013, p. 239). Dette er en faktor, der går lidt imod, den vi fandt gældende for det generelle erhvervsliv i Haslam & Smed (2017). Det skyldes formentlig, at oplevelseserhvervene, herunder også de kreative erhverv, er befolket af iderige, kreative aktører, som også i høj grad formår at gøre en forretning ud af disse ideer. Om end oplevelseserhvervene således synes at være en mere innovativ sektor end erhvervslivet generelt, har disse virksomheder også brug for at kunne til innovation på en strategisk måde, hvilket den model jeg fremsætter neden vil kunne bidrage til

sammen med den tidligere fremsatte model i og teoretiske diskurs i *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017). Jeg vil derfor i det nedenstående tage udgangspunkt i den model, vi fremsætter i bogen sammen med generelle opfattelser af, hvad innovation er, som også er fremsat i den nævnte bog. Samme studie angiver desuden, at oplevelsesinnovation deler en række kendetegn med serviceinnovation, men at der endvidere er en række særlige træk, der adskiller den fra serviceinnovation. De træk, der kendetegner både oplevelsesinnovation og serviceinnovation, er (Sundbo et al., 2013, pp. 239–242):

- Den er ofte strategisk og dermed ledelsesbestemt.
- Den er ofte bruger-baseret, dvs. baseret på markedsmuligheder.
- Den involverer medarbejdere – kreative medarbejdere såvel som andre medarbejdere.
- Teknologi og IKT spiller en væsentlig rolle for innovationen.

De særlige træk ved oplevelsesinnovation er (Sundbo et al., 2013, pp. 239–242):

- Visse af oplevelseserhvervene har en meget kreativ kerne, som kan spille en rolle i innovationsaktiviteten. Det gælder fx spil, design og kunstneriske erhverv. Men det gælder fx ikke den overvejende del af turismebrancherne.
- IT-baserede oplevelser og innovationer spiller en stor rolle, og er et særligt stærkt vækstområde.
- Mange oplevelser er multi-dimensionelle, hvilket også spiller ind på graden af innovation i disse virksomheder.
- Endelig virker det som om det er vanskeligere at få finansiering til oplevelsesinnovationer, hvilket kan skyldes, at de er mere uklare, mere ubestemmelige end fysiske varer. Dette markerer således en udfordring for virksomheder, der arbejder med oplevelsesinnovation.

De forskellige parametre nævnes for at gøre opmærksom på, at der har været gennemført nogle få dedikerede studier af innovation i oplevelseserhvervene, hvis resultater også bør reflekteres i en model for, hvorledes oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse kan gribes an. De fleste af punkterne passer ganske godt på de forhold, som jeg fremanalyserede i forbindelse med de empiriske cases. IT spillede naturligt en stor rolle i alle tre cases, da der var tale om mediere løsninger. Ingen af aktørerne kan dog siges at være IT-virksomheder som sådan, om end Nordjyske Medier er midt i en transformation fra print til digital, der i løbet af en årrække formentlig, vil give dem en mere IT-baseret profil. Det kan også umiddelbart bemærkes, at Nordjyske besidder den meste kreative kerne af de tre case-virksomheder forstået som resurser til at skabe indhold og kapabiliteter til at integrere disse resurser i nye digitale løsninger. De to øvrige case-virksomheder, hvoraf en er en specifik turismeaktør og den anden tæt forbundet med turismeerhvervene, attraktionen Fårup Sommerland, besidder dog også kreative kapabiliteter på ledelsesområdet, men er også forholdsvis store aktører inden for oplevelseserhvervenes område. De ovennævnte punkter spænder dog over mange

forskellige dimensioner af innovationsprocessen, og det er således ikke muligt at reflektere alle disse udfordringer ind her, omend mange allerede er berørt og reflekteret. Jeg vil således her i denne diskussion først og fremmest redegøre for, hvordan virksomheder på baggrund af de i afhandlingen berørte perspektiver, kan udvikle en strategisk praksis i forhold oplevelses-innovation.

7.2 OPLEVELSER OG STRATEGISK FORRETNINGSUDVIKLING

Som vi har set i det foregående, er der forskellige forståelser af, hvad oplevelser er i forhold til kommerciel forretningsudvikling. Virksomheder kan have oplevelser som et primært eller sekundært produkt, dvs., at oplevelsen kan være selve produktet eller den kan være et add-on til et andet produkt, som forsøges forøget i værdi ved at inddrage oplevelser. De oplevelser, som virksomhederne sælger, kan også enten være fremmødebaserede eller medierede, hvilket giver nogle ret forskelligartede udgangspunkter for, hvilke typer af produkter og services, der er tale om. Endvidere kan oplevelsesprodukter være mere eller mindre teknologiladede. Disse forhold må således også reflekteres i en generel forståelse af oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse.

Grundlæggende set er oplevelsesøkonomien blevet lanceret som en økonomi, hvor oplevelser fungerer som en differentieringsfaktor i forhold til den uafvendelige commoditization-proces, som innovationshastigheden generelt gør mere og mere tydelig (Pine & Gilmore, 2011). Et aspekt som også er videreført af A. Snel (2013) og J. M. C. Snel (2011), der argumenterer for, at oplevelsesøkonomiens rolle netop er, at decommotitize økonomien generelt. Og derudover naturligvis også den enkelte virksomheds mulighed i den almindelige konkurrence med andre virksomheder. Netop af denne grund har det været oplagt at anskue oplevelser i et strategisk perspektiv som

en mulighed for at opnå konkurrencefordele eller skabe *rents*⁷⁰, som det hedder sig i meget af litteraturen inden for *dynamic capabilities* og *ressource-based-view-of-the-firm*-teorierne. Det vil i bund og grund sige, at man opnår en værdi på sine produkter og services, der under normale markedsforudsætninger er over, hvad der ellers kan forventes. I det lys kan oplevelser således ses som den differentieringsfaktor, der giver en virksomhed en konkurrencefordel. Men én svale gør det som bekendt ingen somer, og hvis en virksomhed skal opnå *sustained competitive advantage*, så skal oplevelselementerne også løbende fornyes eller være unikke på en måde, så de ikke kan eftergøres af andre. Pine & Gilmore er også inde på, at selv oplevelser commoditiseres, hvilket i og for sig er meget naturligt, når nu et iboende element i oplevelser er overraskelser og nyskabelse. Dette kan der være forskellige strategier for at tage vare om. Der er således to commoditization-trusler i forhold til oplevelsesbaserede produkter: 1) imitation fra konkurrenters side 2) faldende interesse hos forbrugeren, da oplevelser oftest skaber mest værdi de første gange, de bruges. Det skaber en særlig markedssituation for oplevelsesbaserede produkter.

En forklaringsramme for at forstå oplevelser som de-commoditizers eller som motor for vedvarende konkurrencefordele kan vi finde i strategic management-teorierne, som grundlæggende deler sig i to positioner, hvilket der er redegjort for i (Haslam & Smed, 2017), som er inkluderet i afhandlingen.

De positioneringsorienterede retninger, som bl.a. repræsenteres af Michael Porter (Porter, 1985, 1996, 2004) tilsiger, at virksomheden ved at differentiere sig i forhold til konkurrenter og øvrige aktører i markedet kan opnå en unik position, der gør, at prisparameteret ikke længere er den afgørende konkurrencefaktor. En sådan positionering kan i teorien godt indtages på baggrund af oplevelser (ses fx i ofte i branding-strategier, men også i en lang række andre former) – hvad enten disse er et add-on til det egentlige produkt eller om virksomheden er en primær oplevelsesskabende aktør.

⁷⁰ Det er ikke lykket mig at finde en præcis oversættelse af den fagspecifikke brug af *rent*-begrebet, der anvendes inden for strategic management-litteraturen, fx (J. Barney, 1991; J. B. Barney & Clark, 2007; Teece et al., 1997), hvor *rent creation* er et centralt begreb, der betegner skabelse af konkurrencefordele i økonomisk forståelse. Men jeg understreger, at det ikke har noget at gøre med den leksikalske oversættelse af *rent*, som betyder leje og husleje. Dog kan det også betyde afkast eller profit, hvilket er tættere på brugen af begrebet her. Der ligger dog noget mere i forståelsen af *rent creation*. Her drejer det sig som nævnt, om at få et større afkast på sin investering, end man normalt vil kunne forvente i et velfungerende marked, hvilket også kan siges at være et udtryk for at skaffe sig konkurrencefordele. Rent-seeking på den måde har traditionelt været forbundet med noget negativt, idet det har drejet sig om at skabe konkurrencefordele ved fx at opnå monopolfordele igennem lobbyvirksomhed, politisk påvirkning mv. Den strategiske vinkel på dette er dog anderledes positiv, idet det her drejer sig om at finde positioner i markedet eller skabe sig resurser og kapabiliteter, der giver virksomheden en afgørende konkurrencefordel. *Rent creation* kan på den måde siges at være den direkte udmøntning af at skaffe sig en strategisk konkurrencefordel.

Det vil i så fald dreje sig om at skabe unikke oplevelser, der kan give virksomheden en position i markedet, der kan være vanskelig at eftergøre af konkurrenter. I forbindelse med Fårup Sommerland kan det være at tematisere hele besøget på en anderledes måde og have nogle forlystelser, som ingen andre har. For Nordjyske Medier kan det være et spørgsmål om, at ingen andre dækker nordjyske nyheder og begivenheder på samme måde, som de gør. Og for Skallerup Seaside Resort kan det være et spørgsmål om, sammen med de særlige naturomgivelser, at udbyde et unikt mix af aktiviteter og oplevelser i forbindelse med besøget. Alle tre positioneringsstrategier er delvist oplevelsesbaserede. En stærk position, som konkurrenter har svært ved at trænge ind på, vil ifølge Porter kræve, at en række faktorer er opfyldt, herunder først og fremmest, at der er et systematisk *fit*, imellem organisationens aktiviteter. Det er dette *fit*, der kan sikre vedvarende konkurrencefordele, og at andre virksomheder ikke bare kan kopiere forretningsmodellen. For at en sådan strategi baseret på oplevelser ikke skal miste styrke hurtigt, vil det kræve, at oplevelsestænkningen i langt højere grad bliver indlejret i alle dele af virksomhedens værdikæde, så det kommer til at skinne igennem som en autentisk oplevelsesaktør, der har fokus på hele tiden at ændre sine oplevelsestilbud for kunderne. Lige på dette område, er der, som også tidligere nævnt, et overlap til de resursebaserede strategiske perspektiver. Porter vægter dog ikke først og fremmest resurser og kapabiliteter, men integration af aktiviteter og positionering i forhold til omverdens kræfter.

Det er også væsentligt at gøre sig klart, at der er forskel på vilkårene afhængigt af om virksomheden er en primær eller sekundær oplevelsesvirksomhed. Hvis virksomheden er primær oplevelsesaktør, skal den differentiere sig på innovation af selve oplevelsen, hvis det er en sekundær oplevelsesaktør, drejer det sig om innovationsaspektet i selve koblingen imellem det primære produkt og oplevelsen. Der vil være forskel på, hvordan virksomhedens forskellige primære aktiviteter og supportaktiviteter fungerer, og der er formentlig god chance for, at de fleste sekundære oplevelsesaktører tilkøber oplevelses-add'ons fra eksterne aktører. Spørgsmålet er bare, om de på denne måde kan vokse til at blive rendyrkede oplevelsesaktør, og om oplevelserne kan blive en central del af deres værditilbud. Vi kan i første omgang forlade dette perspektiv med at konstatere, at det vil kræve nogle gode, innovative og formentlig langvarige partnerskaber for at kunne skabe innovative oplevelser, der også harmonerer med virksomhedens primære værditilbud og øvrige DNA.

7.3 OPLEVELSESRESURSER, KAPABILITETER OG INNOVATION

Den anden strategiske retning betoner de interne forhold i virksomhed, dens resurser og kapabiliteter, hvor det drejer sig om at besidde så værdifulde, sjældne, ikke-efterlignelige og velintegrerede resurser som muligt (Barney & Clark, 2007), idet disse vil give virksomheden en vedvarende konkurrencefordel. På sin vis arbejder disse strategiske retninger således noget mere med virksomhedens egne muligheder og begrænsninger i forhold til at konkurrere, og ikke blot på en lidt mere abstrakt idé om positionering i markedet (som skal opstå af hvad – det er et vanskeligt udgangspunkt for en

mindre virksomhed at foretage en strategisk positionering). Dette forekommer frugtbart – også i forhold til oplevelsesøkonomien – da langt de fleste virksomheder allerede har en infrastruktur, har opbygget resurser og besidder visse kapabiliteter, når de strategiske mål skal sættes.⁷¹ Da disse to strategiske retninger ikke udelukker hinanden, vil jeg forsøge at tænke begge med i en model for oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse, som jeg fremsætter sidst i dette afsnit.

I et oplevelsesperspektiv vil positioneringsorienterede strategiske overvejelser dreje sig om, hvilke unikke oplevelsestilbud man kan skabe i forhold til konkurrenterne, hvilke andre aktører, der er på markedet, hvilke leverandører man har, osv. Den resurse-baserede position vil skulle tage hensyn til, hvilke unikke oplevelsesresurser og hvilke unikke kapabiliteter til at bearbejde disse en virksomhed besidder – et aspekt som dog logisk nok også vil kræve et udblik på konkurrencesituationen. Det er væsentligt også at bemærke, at disse resurser skal være værdifulde og vanskelige at efterligne. Inden for oplevelsesøkonomilitteraturen er en sådan tilgang tidligere blevet foreslået af (Arthur, 2011, 2013), men ikke i et design-/konstruktionsorienteret perspektiv og heller ikke under nærmere hensyntagen til, hvorledes de forskellige resurser og kapabiliteter påvirker en værdiskabelsesproces.

Begge disse teoretiske strategiske retninger bør således indgå i en forståelse af, hvad oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse er, og hvordan virksomheder kan agere i forhold hertil.

Som der dog også er redegjort for i (Haslam & Smed, 2017), så bliver innovation i sig selv i stigende grad et konkurrenceparameter, idet de strategiske cyklusser bliver kortere og kortere, og virksomheder skal finde modeller for løbende at lancere nye produkter og services og en måde at udnytte disse forretningsmæssigt på (McGrath, 2013).

Som det også blev vist i de empiriske eksempler, er strategiske positioner noget af det, der måske nok er nemmere sagt end gjort. Umiddelbart havde de tre case-virksomheder alle en formuleret strategi, men ingen af dem udtrykker, at de har det i en form, der er så bestemmende for aktiviteterne i virksomheden, at den ikke kan ændres undervejs. Dog giver interviewene udtryk af, at der er tale om tre virksomheder med et forholdsvis klart strategisk sigte, men det kunne være interessant i anden sammenhæng at analysere sammenhængen imellem de faktiske strategier og de handlinger, der bliver foretaget. Dog er indtrykket, at de tre virksomheder koncentrerer sig mere om at udvikle de resurser og kapabiliteter, de besidder, end at skaffe sig en unik position i markedet. Spørgsmålet er dog, om de to ting ikke går lidt hånd i hånd, og om

⁷¹ En undtagelse herfra er dog de rene entreprenuer-virksomheder, der meget ensidigt er bygget op omkring en idé, et produkt, der skal tages til markedet og kapitaliseres. Mange virksomheder i oplevelsesøkonomien deler også, som vi har set oven for, træk med servicevirksomheder, særligt turisme, som typisk ikke kun udbyder et produkt, men et koncept med en buket af produkter.

ikke løbende opmærksomhed på interne resurser og kapabiliteter om ikke andet skaber grundlaget for at differentiere sig og skabe en unik position af markedet. Dette kunne være en interessant problemstilling at adressere i fremtidig forskningsarbejde inden for oplevelsesøkonomien. Den anden performance-styrkende mulighed Porter nævner, drifts-effektivitet og deraf prisnedsættelse, er det sværere at se som en reel mulighed for de tre virksomheder. Selvfølgelig vil forbrugere og gæster ikke have noget imod lavere priser, men det er næppe den rette konkurrencemodell i high-end-markedet, som i al fald SSR og FS repræsenterer. Dog kan det være en mulighed for Nordjyske Medier, idet de sælger mange oplag af masseproducerede produkter og derfor godt kunne hente enten en øget fortjeneste eller en styrket konkurrenceposition ved at sænke prisen. Men omvendt, så er der i princippet ikke andre aktører, der laver det samme produkt som Nordjyske medier, så spørgsmålet er, om ikke udfordringen er en helt anden, nemlig at Nordjyske Medier leder efter ny relevans og en ny forretningsmodel. Priskonkurrence vurderes derfor ikke at være et reelt alternativ for nogen af de tre virksomheder i deres nuværende konstruktion og situation. I forhold til de tre case-produkter, der blev analyseret, fandt jeg, at der indgik en række oplevelsesresurser og kapabiliteter i alle tre, og at produkterne i større eller mindre omfang kan ses om oplevelsesprodukter. Jeg mener, det vil være et centralt udgangspunkt for planerne i enhver organisation for at indgå oplevelsesinnovationsprocesser at gøre sig klart, hvilke oplevelsesresurser og ikke mindst kapabiliteter, man besidder, og evt. hvilke man skal tilknytte på forskellig vis.

Selve innovationsperspektivet viste, som det også er redegjort for i (Haslam & Smed, 2017), at det grundlæggende er et spørgsmål om at finde sin rolle og position i forhold til det. Det drejer sig ikke om for en mindre virksomhed at lægge en strategi for at foretage disruptiv innovation eller *breakthrough innovation*. Der skal i stedet konkrete handlinger og strategier til – så vil eftertiden på mange måde kunne bedømme, hvilken type innovation, der var tale om. Ved at gøre sig klart, hvad ens oplevelsesresurser, kapabiliteter og mål er, vil man bedre kunne agere innovativt – også som lille virksomhed.

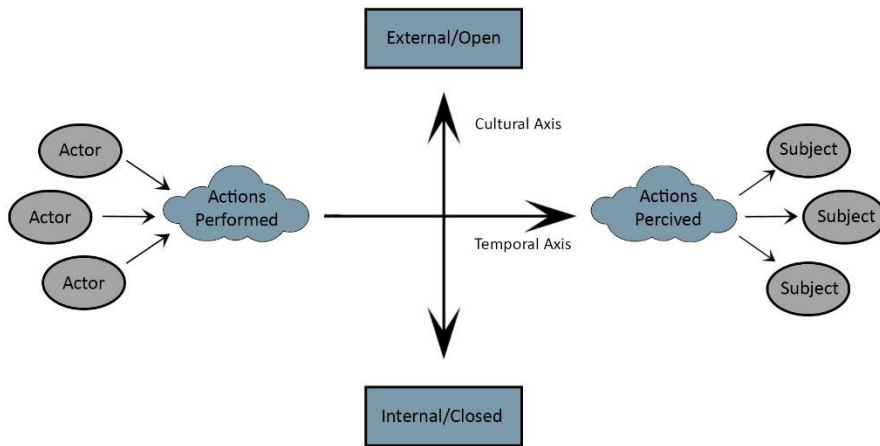
Ifølge Schumpeters oprindelige formulering, så er inkrementel innovation et spørgsmål om at kombinere eksisterende elementer på nye måder, hvilket vi så bekræftet i de empiriske eksempler, jeg har gennemgået i afhandlingen. Det er det, vi kan benævne som den klassiske form for innovation. Schumpeter opererede med fem ”innovationssteder” i organisationen: nye produkter, nye produktionsmetoder, nye leverandørkilder, udnyttelsen af nye markeder og nye organisationsformer. OECD’s model (OECD & Eurostat, 2005)⁷², som er blevet en de facto standard i dag, opererer med fire led: produktinnovation, procesinnovation, marketing innovation og organisatorisk

⁷² Hvilket vel primært er sket, da Oslo-modellen rummer en vejledning for, hvordan innovation skal måles og vurderes, så den kan opgøres statistisk og dermed i princippet også kan sammenlignes imellem regioner og lande mm.

innovation. Man kan således sige, at oplevelsesbaseret innovation vil være et spørgsmål om, at finde en måde at udnytte oplevelser i de forskellige led af denne innovationskæde. Men da det jo for det meste drejer sig om processer inde i organisationen, har det ikke så meget at gøre med den egentlige oplevelse, der opstår i kunden som en konsekvens af mødet imellem brugeren/kunden og det produkt virksomheden tilbyder – hvad end det så er stedsbundet, fysisk, virtuelt eller immaterielt. Der er dog nok ingen tvivl om, at oplevelser og kreativitet også spiller en rolle i forhold til at påvirke virksomheders innovationskapacitet, hvorfor oplevelser kan spille en rolle i forhold til de øvrige innovationstyper, dvs. steder i henhold til modellen fra Haslam og Smed (2017). Selve oplevelsen er, som vi har set, et fænomen, der kun opstår i kunden eller individet som et resultat af en forhandling imellem produktet og dets stimuli og individet og dets indre konstituering og i den kontekst det opleves, som kan være under påvirkning af forskellige andre aktører, hvor oplevelsen også kan blive et socialt fænomen. Og da det, jeg primært har beskæftiget mig med i afhandlingen, er virksomhedens innovation og deraf følgende værdiskabelse for kunden, så er det primært innovation af slutproduktet, jeg har fokus på og ikke så meget de processer, der leder hen dertil. Dog blev det foreslået ovenfor, at primære oplevelsesaktører formentlig bør arbejde mere med at opbygge og besidde oplevelsesressurser og kapabiliteter end den sekundære oplevelsesaktør, der ofte fortrinsvist tilkøber eller lejlighedsvist tilknytter deres oplevelseskapabiliteter.

7.4 INNOVATION I OPLEVELSESØKONOMIEN

Egentlige radikale innovationer, der leder til Schumpeters forståelse af kreativ destruktion, er langt sjældnere, og vil som regel ikke finde sted via oplevelser alene, men på et mere grundlæggende niveau såsom teknologien, forretningsmodellen eller marketingfunktionen. Men det betyder ikke, at oplevelser ikke også kan spille en rolle her. Det er blot meget vanskeligt at planlægge efter et sådan perspektiv i praksis. Derfor har vi i (Haslam & Smed, 2017) foreslået en model, der integrerer innovationsprocessen mere med en strategisk proces, end det normalt har været set i fremstillingen af innovation i innovationslitteraturen. Det er den proces, der er afspejlet i den model, vi fremsætter i Haslam & Smed, (2017), som jeg gengiver her:



Figur 54 - Parameter-based view - Action to effect flow. (Haslam & Smed, 2017, p. 35)

Modellen implicerer, at organisationen enten kan foretage sine innovationsprocesser aflukket for omverdenen eller i fuld transparens og i tæt samarbejde med omverdenen. Dette er et spørgsmål om innovationskulturen i virksomheden. Dernæst involverer innovation en række handlinger af organisationen i implicit eller eksplicit samarbejde med andre aktører. Den egentlige effekt af innovation, og i princippet dermed spørgsmålet om, hvorvidt der i det hele taget er tale om en innovation, vil man først kunne afgøre retroperspektivt, da det drejer sig om markedets respons på et givent produkt. Men man vil selvfølgelig godt kunne konstatere om et produkt har elementer af nyskabelse – blot ikke om det er nyskabelser, der finder resonans i markedet. Som vi også viste i bogen, er der som nævnt et pres for i stigende grad at agere agilt – chancen for at beholde sin unikke position i markedet umuliggøres i stigende grad af den teknologiske udvikling, stigende konkurrence og globalisering. Dette blev også understreget af de virksomheder, der indgik i den empiriske dimension (fx NJM2). De stedsbundne oplevelsesvirksomheder har muligvis den mest privilegerede position i forhold til dette, men selv her viser de empiriske eksempler, at de oplever et stigende pres for fornyelse og løbende udvikling. Ellers søger gæster og kunder nye veje. Dette er et forhold, der understreges af alle tre case-virksomheder.

Derfor hævder vi (Haslam & Smed, 2017), at virksomheder skal agere abduktivt i deres strategiske mind-set for at kunne følge med i den løbende fornyelsesproces. Virksomheder er nødt til at udvikle en kultur, hvor de løbende kan være åbne for nye ideer og få disse omformet til nye værditilbud til gavn for deres gæster og kunder uden at blive ofre for den økonomiske og organisatoriske usikkerhed, der altid vil være en del af innovationsprocessen, hvor resultatet er ubekendt og måske også processen. Markedet og teknologien i dag forandrer sig for hurtigt til at man kan forlade sig på at beskytte en bestemt position uden at lede efter nye værditilbud. I den proces kan oplevelser også spille en rolle som primær og sekundær innovationsparameter.

7.5 OPLEVELSESELEMENTER – BYGGESTEN I OPLEVELSESBASERET INNOVATION OG VÆRDISKABELSE

I forhold til både det strategiske perspektiv og i at udvikle innovationsprocesser med udgangspunkt i oplevelser samt at udvikle nye forretningsmodeller er der brug for at have et materiale at arbejde med udover blot en forståelse af oplevelsen og den værdiskabelsesproces, som jeg har redegjort for i kapitlet ”Oplevelsesøkonomi, innovation og værdiskabelse”. Jeg har yderligere afsøgt en række oplevelsesinnovationsmodeller og redegjort for de grundlæggende elementer og perspektiver i disse, men jeg har endnu ikke i særlig stort omfang inddraget, det man kan kalde oplevelsens grundelementer eller byggesten. Altså hvad er det for grundelementer, der kan inddrages for at skabe en oplevelse, hvad er det for knapper, der skal trykkes på i den forbindelse? Hvad er det for et materiale oplevelsesskaberne helt basalt har at arbejde med? Derfor vil jeg nu ganske kortfattet præsentere en række opfattelser af dette med henblik på at isolere en række faktorer, der kan indgå som overvejelser i oplevelsesbade innovationsprocesser. Dvs. elementer, som oplevelsesvirksomheder kan inddrage, forme efter eller tage bestik af og dermed forsøge at udnytte i forretningsmæssigt øjemed.

Nathan Shedroff (Shedroff, 2001; Shedroff & Yaven, 2011) har flere steder beskæftiget sig med, hvilke muligheder man som designer har for at fremkalde oplevelser, hvor de indgår i en strategisk oplevelsesmodel kaldet The Experience model. Han kalder det for *trigger effekts*, og de vedrører de effekter, der retter sig imod sanserne, dvs. syn, lyd, lugt, smag, berøring, koncepter og symboler. Elementerne beskrives som basale elementer i designprocessen, idet de er:

a redefinition of what has traditionally been called “design.” No matter the field, in the past, design has been taught and practiced as a process of personal inspiration that results in new solutions that, for the most part, reflect the judgment and preferences of the designers. (Shedroff & Yaven, 2011, p. 42)

Ud over disse *trigger effects* indeholder Shedroffs rammeværk også Breadth-kategorien, som fx er produkt, service, brand, navne, kanal/miljø, rum, promotion, pris. Der er således tale om mange af de platforme og greb en given virksomhed har for at nå sin kunde. Den centrale udfordring i den forbindelse beskrives som ”to explore and gather all of the touch points for planning and development (and these are usually more numerous and widespread than most managers think) and to coordinate these experiences so that they seem consistent“ (Shedroff & Yaven, 2011, p. 41).

Bernd Schmitt lancerer i bogen *Experiential Marketing* og i en artikel af samme navn (Schmitt, 1999a, 1999b) et oplevelsesorienteret strategisk marketing-rammeværk, som kaldes for SEM’s og EXpro’s. Jeg har allerede været inde på experiential marketing-retningen i værdiafsnittet, men jeg vil her kort redegøre for SEM’s og EXpro’s,

da de kan ses som basale oplevelseselementer, der kan inddrages i en udviklingskontekst. SEM står for strategic experience modules og består af (Schmitt, 1999a, pp. 60–62):

SENSE: Appellerer til sanserne med det formål at skabe sansebaserede oplevelser.

FEEL: Appellerer til indre følelser og emotioner hos kunden. Kan i marketing øjemed være vanskelig, da de fænomener, der vækker følelser og emotioner varierer fra kultur til kultur.

THINK: Appellerer til intellektet med det formål at stille kunden eller opleveren overfor praktiske problemstillinger, som denne kan bruge sit intellekt, og produktet, til at løse.

ACT: Sigter efter kundens fysiske oplevelse og ansporer denne til at handle i en given retning. Vil vise en alternativ måde at gøre tingene på.

RELATE: Inddrager alle de øvrige SEM's, men forbinder individet med noget uden for det selv. Gør individet til en del af noget større, fx brand eller forbrugskultur.

Schmitts experiential marketing-teori er fra lidt før co-creation-bølgen og service-dominant logic-teorierne gjorde deres indtog i marketing- og management-teorierne og betonedede værdiskabelsen som en dialog imellem producent og brugere, som vi så i afsnittet om værdiskabelse. Derfor kan den godt virke lidt instrumentel, lidt kanyleagtig på samme måde som Pine & Gilmore er blevet kritiseret for i *The Experience Economy*. Og alene begrebet strategic experience modules antyder en noget ensrettet opfattelse af, hvordan man fra en ledelses-/designposition kan tilrettelægge oplevelsen. I den forbindelse inddrager jeg den imidlertid udelukkende for at skabe et overblik over de grundlæggende oplevelseselementer, der kan indgå i et givent oplevelsesbaseret forretningsgrundlag eller forretningsmodel, og i den forstand mener jeg ikke, der er en modsætning imellem Schmitts perspektiv og et mere samarbejdende perspektiv, hvor den oplevende tilskrives en mere aktiv rolle.

Til at supplere disse meget basale oplevelseskategorier i marketing udvikler Schmitt yderligere begrebet Experience Providers – ExPros - som er de elementer, hvormed de ovenstående oplevelsesstrategiske moduler bliver synliggjort eller formidlet for kunden/brugeren. Disse inkluderer kommunikation, visual/verbal identitet og signalering, produkt-nærhed, co-branding, rumlige miljøer, hjemmesider og elektroniske medier samt mennesker (Schmitt, 1999b, p. 73).

Pine & Gilmore har også i *The Experience Economy* en række forslag til, hvordan virksomheder i praksis kan forsøge at skabe oplevelser og gribe den antagede højere værdiskabelse i oplevelsesøkonomien. Vi har allerede set på, hvordan de centralt i deres 2x2 oplevelsesmatrix ser de fire begreber eskapisme, læring/uddannelse, æstetik

og underholdning, som en central forståelse af, hvad en oplevelse kan rumme, og hvad brugerens rolle er heri. Men de fremsætter derudover også en række strategier til, hvordan virksomheder og ledere kan fremkalde disse oplevelsestyper, dvs. hvordan de kan iscenesætte dem. Disse er fx *tematiser oplevelsen* (disneyficer den), *harmoniser indtryk med positive spor, eliminer negative spor, inddrag mindeværdige elementer* og endelig *skal de fem sanser engageres* (Pine & Gilmore, 2011, pp. 65–92). Som i de fleste tilfælde med Pine & Gilmore er der tale om ganske brede koncepter, men det er vejen til succes, idet ”those companies that figure out how to design experiences that are compelling, engaging, memorable – and rich – will be the ones that succeed in the Experience Economy” (Pine & Gilmore, 2011, p. 92). Ud over disse, iscenesættelsesheuristikker udfolder Pine & Gilmore naturligvis også i stort omfang en gennemgående teatermetafor, som i bund og grund indrammes af deres teatermetafor: arbejdet er en scene – spil din rolle. Grundigheden hvormed de refererer til forskellige dramaturgiske former og stilarter er atypisk for management-genren og kunne fortjene et dybere analytisk blik. Inspirationen fra den klassiske berettermodel for drama er dog tydelig, og jeg vil for enkelhedens skyld i denne sammenhæng indkredse Pine & Gilmores bud på oplevelsesgrundelementer til dramatisering og storytelling.

Endelig vil jeg fremhæve Poulssons *Star Experience Model* som et rammeværk, der forsøger at ”visualize the elements that make up the process of co-creating experiential value” (Poulsson, 2014, p. 118). I den forbindelse fremhæver hun følgende elementer, der via bearbejdning i ’den subjektive membran’ kan resultere i *Fun, flow and magic moments*: Sociale arenaer, sanserigdom, nyhedsværdi, udfordring, interaktivitet, suspense og overraskelse, storytelling og dramatisk struktur. Modellen forsøger at anlægge et perspektiv fra både ledelses/design-perspektivet og fra kundens side. Dvs., at den skal både kunne informere oplevelsesdesigneren samt forstå den oplevende. Dette er formentlig grunden til, at Poulssons begreber er lidt mere blandet imellem rene oplevelseselementer og bredere rammer for oplevelsesskabelse.

Jeg har nu præsenteret fire opfattelse af oplevelsens grundelementer eller byggesten. Elementer som man i udgangspunktet kan indtænke på forskellige niveauer i det oplevelsesbaserede forretningskoncept og forretningsmodel. Interessant nok er de forskellige forslag ikke helt ens, og vi kan derfor opnå en større samlet rækkevidde, hvis vi sammenstiller de forskellige rammeværk. Dette gøres således ikke for at sammenligne og evaluere de enkelte bud, men for at få så mange oplevelseselementer med i spil som muligt (og flere eksisterer givet). Derudover kan man sige, at der er to dimensioner i nogle af de foreslåede elementer. Det drejer sig om den direkte involvering af kunden eller brugeren på den ene side, og så drejer det sig på den anden side om det materiale eller de kanaler, denne involvering er mulig via. Jeg deler derfor sammenligningen op i to dimensioner, selvom man ikke umiddelbart kan identificere disse to dimensioner hos alle teoretikere.

Oplevelsens grundelementer og byggesten – forretningsudvikling				
Teoretiker Dimension	Shedroff	Schmitt	Pine & Gilmore	Poulsson
Oplevelses-elementer	Syn, lyd, lugte, smag, berøring, koncepter og symboler	SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE	Tematiser oplevelsen, harmoniser indtryk med positive spor, eliminer negative spor, erindringsværdige elementer, engager de fem sanser, dramatisering og storytelling.	Sanserigdom, nyhedsværdi, udfordring, interaktivitet, suspense og overraskelse, storytelling og dramatisk struktur
Kanaler og medier	Produkt, service, brand, navne, kanal/miljø, rum, promotion, pris	Kommunikation, visual/verbal identitet og signalering, produkt nærhed, co-branding, rumlige miljøer, hjemmesider og elektroniske medier samt mennesker		Sociale arenaer

Figur 55 - opsamling af oplevelseselementer fra en række forskellige kilder. Egen opstilling.

I praksis kan de fleste af de ovennævnte koncepter nuanceres næsten i det uendelige. Det er derfor ganske vanskeligt at udarbejde en manual over, hvordan oplevelser skabes. Det er fx enkelt nok at fremhæve, at man som oplevelsesskaber (om det så er i marketing eller underholdningsbranchen) skal anvende lyd. Men er det så musik, snak, dyreløde, sfæriske lyde, dramatiske lyde osv., der er tale om. Det er her kreativiteten og designkompetencen i de enkelte forretningscases kommer ind i billedet, og dette er ikke et emne, jeg vil forfølge yderligere her. Jeg har delvist afdækket perspektivet i tre specifikke forretningscases i projektets empiriske dimension. Fordelen ved ovenstående er, at flere af de forskellige oplevelseselementer tager udgangspunkt i den grundlæggende menneskelige kapacitet for sansning, kognition og forestillings-evne, hvilket gør det til at arbejde med i en designkontekst. I princippet udgør disse elementer den oplevelsesmæssige resurse for virksomheden. Man kunne yderligere udsætte de forskellige oplevelsesressurser for Barneys VRIO-rammeverk, der vil

kunne give et fingerpeg om, hvorvidt den forretningsmæssige udnyttelse af de givne resurser vil kunne lede til en vedvarende konkurrencemæssig fordel.

7.6 VÆRDISKABELSE I OPLEVELSESBASERET FORRETNINGSUDVIKLING: INTEGRATION AF NIVEAUER I AFHANDLINGEN

Men hvor man kan sige, at disse elementer er det materiale som oplevelsesvirksomheden har at arbejde med - det er det, der på en eller anden måde skal aktualiseres i innovationsprocessen - så må oplevelsesvirksomheden også overveje værdiskabelsen, som det fremgik af afsnittet om værdiskabelse. I oplevelsesorienterede produkter og services giver det mening at se værdi som noget, der skabes i aktive forhandling eller dialog imellem producentens værditilbud og brugerens aktive handlinger i interaktion med oplevelsesproduktet i en given kontekst. Det er naturligvis en proces, der også gælder for andre typer af produkter, men som jeg hr argumenteret for gennemgående i afhandlingen, er brugeren eller kunden typisk en mere aktiv medspiller – enten mentalt og/eller fysisk i oplevelsesproduktion, hvilket skyldes, at oplevelsen som redegjort for afhænger af den oplevendes modtagelighed for den og samt vilje og kompetence til at imødegå den. Det vil være et stort skridt i den rigtige retning for oplevelsesproducenten at anskue produktet på denne måde, da man da undgår unødige fejlskud. Yderligere vil jeg foreslå, at en sådan holdning parres med forretningsmodeldesignet, og at et element af brugerinvolvering i designprocessen er en fordel. Som jeg også viste i værdiskabelsesafsnittet og analyserne, så er værdi ikke blot værdi – der findes mange forskellige udlægninger af værdi, som er afhængig af flere variabler, herunder brugerens behov, forventninger, psykologiske profil mm. og situationen i det øjeblik, hvor et givent oplevelsesorienteret forbrug finder sted. Vi kan også med Holbrook sige, at kundeværdi er en ”interactive relativistic preference experience” (Holbrook, 1999b, p. 5). Som vi så, var dette også tilfældet i forbindelse med de tre case-eksempler, hvor der blev udtrykt mange forskellige former for værdi i mødet og brugen af dem. Dertil skal det tilføjes, at det er klart, at oplevelsen af value-in-use spiller ind på exchange value og dermed det konkrete pengebeløb, forbrugeren er villig til at betale for produktet. Den oplevede værdi bestemmes af value-in-use, der kan udgøre rammen for den faktiske exchange value, altså det kunden, brugeren, gæsten rent faktisk er villig til at betale for et givent produkt. Value-in-use behøves som bekendt ikke at relatere sig til den faktiske omkostning virksomheden har for at udbyde et faktisk produkt, hvorfor value-in-use er et væsentligt perspektiv at forholde sig til i forhold til den kommercielle værdiskabelse, der bestemmes af den endelige exchange value. Som vi redegjorde for i Haslam & Smed (2017, p. 56), så kan den økonomiske værdi, der skabes i forbindelse med et produktsalg, bestemmes som differencen imellem den oplevede værdi, som køberen opnår, og omkostningen forbundet med at udbyde varen for virksomheden. Skabelsen af oplevet værdi og overvejelser over value-in-use bliver således centrale elementer i denne proces, og her kan oplevelser spille en afgørende rolle i at hæve værdien et ekstra niveau, da det er bestemmende for, hvad forbrugeren

vil betale for produktet. Den oplevede værdi og value-in-use bliver dermed bestemmende for value-in-exchange. Med mindre selvfølgelig den pågældende virksomhed besidder et monopol.

Jeg har således gennemgået og forsøgt at syntetisere en lang række forskellige faktorer, der har betydning for oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse i forretningsorienteret perspektiv. Det turde fremgå, at der ikke er tale om et simpelt foretagende, hvorfor jeg ikke afslutningsvist vil lade mig friste til at komme med absolutte eller forsimplede svar. Jeg vil fremstille en kortformet opsamling af de elementer, der synes at være centrale for den oplevelsesbaserede innovations- og værdiskabelsesproces, og forsøge at omsætte dette i en strategisk forretningsudviklingsmodel, som kan tjene til at guide indledende overvejelser i forbindelse med en strategisk oplevelsesbaseret innovationsproces. Dvs., at perspektivet er fremadskuende – designorienteret og konstruktivt – og ikke længere tjener som et rent analytisk rammeværk, om end det naturligvis også kan anvendes på den måde. Overført på afhandlingens case-virksomheder vil en samlet opsummering af de forskellige positioner og niveauer, inklusive oplevelseselementer, fremstå på denne måde:

Produktet Elementerne	Nordjyske inside	Fårup Smartphone app	Skallerup SMS-ser- vice
Oplevelser (udtrykt af brugerne og fremanalyseret af forfatteren)	Interaktionen, indholdet, giver en god oplevelse, æstetik – roses for udseende mm.	Interaktion, æstetik og design, sjov at lege med, linker til oplevelser, fungerer som en infrastruktur, små interaktive oplevelseselementer (men få brugte dem).	En oplevelse at modtage SMS'erne, fungerer også som link til resortets øvrige oplevelser, giver et godt overblik. Ellers få oplevelser i selve produktet
Oplevelseselementer (eksempler fra rammeværket ovenfor)	<i>Inside var et komplekst medie og har rummet mange af disse oplevelseselementer. Jeg vil fremhæve følgende:</i> Syn, lyd, berøring, koncepter og symboler, interaktivitet storytelling og dramatisk struktur <i>Kanal/mediaforhold:</i>	Tematiser oplevelsen, sociale arenaer, interaktivitet, syn, lyd, berøring, koncepter og symboler <i>Kanal/mediaforhold:</i> Service, brand, visuel/verbal identitet, hjemmesider og elektroniske medier.	Syn, lyd, koncepter, sociale arenaer, harmoniser indtryk med positive spor <i>Kanal/mediaforhold:</i> Service, brand, hjemmesider og elektroniske medier.

	Produkt, pris, hjemmesider og elektroniske medier, visuel/verbal identitet.		
Innovation	Radikal for virksomhed. Har kun i begrænset omfang været en kombination af allerede kendte elementer. Mange nye ting skulle laves. Videreudvikles inkrementelt	Radikal for virksomhed, men bygger på en kombination af allerede kendte elementer. Videreudvikles inkrementelt	Radikal for virksomhed, men bygger på allerede kendte elementer og platforme. Videreudvikles inkrementelt
Resurser aktivret	Indholdsressurser og kompetencer, IT-kompetencer, designkompetencer, distributionsnetværk	Allerede etableret system for ventetider. Medarbejdere, GSM-sendere mm.	Allerede integreret IT-system for aktiviteter, bookinger, reservationer mm. In-house IT-kompetencer.
Kapabiliteter inddraget	Evnen til at se muligheden i at overflytte indhold i en ny form til en ny platform. Evnen til at tilknytte de rette kompetencer til projektet	Evnen til at se integrationsmuligheder af eksisterende systemer på en ny platform. Evne til at tilknytte de rette eksterne kompetencer.	Evnen til at se integrationsmuligheder af eksisterende systemer på en ny platform. Evne til at tilknytte de rette eksterne kompetencer.
Strategiske implikationer	Fokus på opbygning af oplevelsesressurser og kapabiliteter til at se disse anvendt bredt i organisationen, vil styrke innovationspotentiallet. Kan føre til styrkede konkurrencefordele, men skal forankres i kernen af organisationen, og vil ikke gøre det alene.	Fokus på opbygning af oplevelsesressurser og kapabiliteter til at se disse anvendt bredt i organisationen, vil styrke innovationspotentiallet. Kan føre til øgede konkurrencefordele, men skal forankres i kernen af organisationens aktiviteter og vil ikke gøre det alene.	Fokus på opbygning af oplevelsesressurser og kapabiliteter til at se disse anvendt bredt i organisationen, vil styrke innovationspotentiallet. Kan føre til styrkede konkurrencefordele, men skal forankres i kernen af organisationens aktiviteter, og vil ikke gøre det alene.

	Produktet kan give en fordel i en prisfokuseret konkurrence.	Produktet er ikke umiddelbart led i effektivisering og priskonkurrence	Produktet er ikke umiddelbart led i effektivisering og pris-konkurrence.
Forretningsmodelperspektivet	Konkret revenue-model. Få forhåndsovervejelser over forretningsmodelperspektivet. Magasin lukket grundet for høje omkostninger i forhold til efterspørgslen.	Gratis tjeneste – servicetilbud til gæster. Få forhåndsovervejelser over forretningsmodelperspektivet. Brugerbetaling var overvejet, men blev droppet.	Gratis tjeneste – servicetilbud til gæster. Ingen forhåndsovervejelser over forretningsmodelperspektivet. Tjeneste blev lukket grundet for høje omkostninger. Og for mange fordele ved migration til ny teknologisk platform.

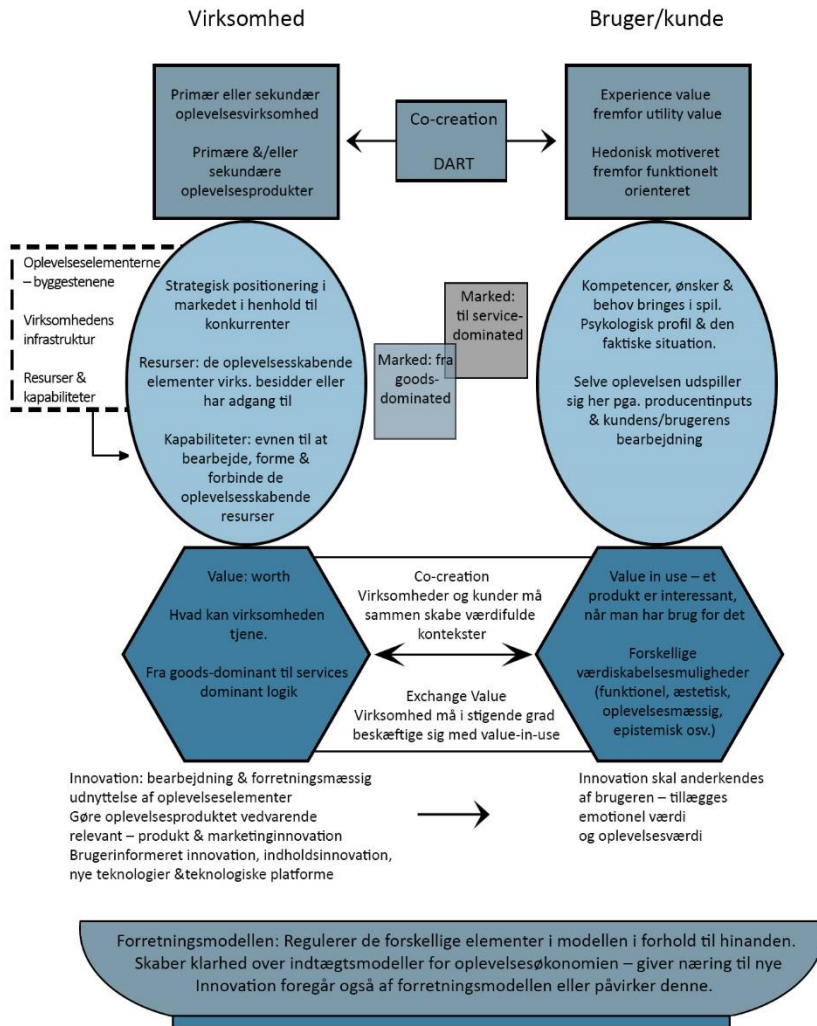
Figur 56 - afhandlingens forskellige niveauer og områder overført på de analyserede case-virksomheder.

Værdianalysen viser forskellige værdiskabelseselementer for alle tre produkttyper, men som angivet ovenfor, så vil value-in-use sammen med den oplevede værdi for forbrugeren være bestemmende for forbrugers vurdering af produktet. I forbindelse med de tre cases, jeg har med her, er to af tjenesterne/services gratis, hvilket gør det vanskeligt at vurdere det kommercielle potentiale i sig selv. Men hvis vi inddrager historikken i forhold til, hvordan de tre produkter efterfølgende har udviklet sig, så må det konstateres, at Nordjyske-løsningen lukkede hurtigt, SSR-løsningen efter et par år, imens FS-løsningen stadig er i fuld funktionalitet i 2016. Ud fra et forretningsmodelperspektiv må man således konstatere, at Fårup-app'en har været den bedste tænkte løsning. Udover at den er meget billig i drift for FS og kræver meget lidt vedligehold, så skaber den en høj grad af værdi for brugeren – ikke mindst value-in-use – hvilket mine forskellige analyser heraf bekræfter. På denne måde bidrager løsningen til den samlede værdiskabelse for gæsten ved et besøg i Fårup Sommerland, og dens forretningsmæssige logik skal ses i den sammenhæng. Det kan være svært at isolere den forretningsmæssige værdi af hvert enkelt lille element i en større kompleks organisation som Fårup Sommerland. FS-app'en er dermed også et godt eksempel på dette. SSR-løsningen kunne i princippet have haft samme rolle, men omkostninger, mindre fleksibilitet, mindre interaktivitet mm., har formentlig gjort denne til en samlet set dårligere tænkt løsning. *Nordjyske inside* har, som jeg tidligere har været inde på, primært lidt af et dårligt forretningsmodeldesign, idet responsen på *inside* på mange måder er god, og der udtrykkes værdiskabelse af flere brugere, men der har bare været alt for få af dem. Man kan også blot se det som uheldig timing. Som er? risikoen ved radikal innovation – det er dyrt at holde ting i luften, indtil verden er parat til at værdsætte dem. Men det er netop denne faldgrube, som en virksomhed med en strategisk funderet abduktivt inspireret oplevelsesbaseret innovationsmodel vil være stærkere rustet til at undgå. Og måske er det også tilfældet hos Nordjyske Medier og SSR for

begge projekter har givet værdifulde erfaringer for efterfølgende produktlancering, hvor SSR har lanceret en app, der bygger på samme integrerede system, men som der er langt færre omkostninger forbundet med, og som tilbyder flere services og egentlige mobile og digitale oplevelser for gæsten end SMS-service gjorde. Nordjyske medier har efterfølgende skaleret op på deres e-avis, som er blevet en solid inkrementel succes og som med tiden har potentialet til at indtage den rolle avisen har i dag, og som inside på et tidspunkt var tiltænkt til at indtage.

7.7 EN STRATEGISK MODEL FOR OPLEVELSESBASERET INNOVATION OG VÆRDISKABELSE

Jeg vil nu fremsætte en afsluttende model, der er udarbejdet på baggrund af de i dette afsnit diskutererede elementer, som skal give et forslag til en fremgangsmåde for virksomheder i forhold til at arbejde med oplevelsesbaseret innovation og værdiskabelse. En model, der på strategisk niveau skal forsøge at favne de niveauer, jeg har forsøgt at tænke sammen indtil nu. Dvs., at den medtænker både produktions- og afsender-siden af de processer, der er i spil i den oplevelsesbaserede innovations- og værdiskabelsesproces. Derudover integrerer den basale elementer vedr. innovation, værdi, oplevelser og forretningsmodeller og design, som jeg har beskæftiget mig med i løbet af afhandlingen.



Figur 57 -- En integreret helhedsmodel for strategisk oplevelsesbaseret forretningsudvikling. Egen model.

En sammentænkning af så brede og forskelligartede områder er naturligvis et dristigt forehavende, og jeg understreger, at modellen på nuværende tidspunkt først og fremmest skal ses som et work-in-progress. Der er stadig behov for yderligere teoretiske overvejelser i forhold til den endelige udformning, ligesom der i høj grad er behov for yderligere empiriske afsøgninger af dens præcision og effekt samt egnethed i forhold til området.

Modellen er strategisk og kan anvendes deskriptivt til at få en indsigt i, hvordan ens organisation ses fra et givent ståsted. Ligeså væsentligt kan den, da den er grundigt baseret på teori, også anvendes konstruktionsorienteret til at planlægge oplevelsesbaserede innovationsaktiviteter i organisationen. Modellen kan således bidrage til den strategiske udvikling af oplevelsesbaserede innovations-aktiviteter i organisationen på et grundlag, der medtænker både produktionsside, kundeside og forretningsmodel. Det er mit håb, at det videnskabelige samfund vil bidrage til at udvikle modellen og tankerne bag i de kommende år.

DISKUSSION

8 KONKLUSION

I den efterfølgende konklusion vil jeg med baggrund i afhandlingens teoretiske og analytiske dimensioner reflektere over og besvare de overordnede forskningsspørgsmål, der blev rejst indledningsvist i afhandlingen. Jeg har i den diskussionen i foregående kapitel foregrebet flere af disse svar ved at syntetisere flere indsigter fra både 1) de teoretiske perspektiver vedrørende oplevelsesteori samt 2) innovation og strategisk positionering og i den forbindelse inddraget flere af de indsigter, som den empiriske diskussion af de teoretiske indsigter har foranlediget. Jeg vil derfor forsøge at holde denne afsluttende konklusion forholdsvis kort og besvare de rejste spørgsmål uden at inddrage nye perspektiver. Efter konklusionen vil jeg skitsere et par oplagte områder for yderligere forskning som konsekvens af disse svar og yderligere problemstillinger, afhandlingen fremstiller.

Som det etableres allerede i indledningen til afhandlingen, har jeg været interesseret i afsøge relationen imellem oplevelser, innovation og værdiskabelse, idet disse begreber ofte har været koblet sammen i litteraturen og den generelle diskurs vedrørende oplevelsesøkonomi, og da der i forretningsudviklingsøjemed er behov for nogle mere præcise og operationelle forståelser af sammenknytningen af disse koncepter. Via en state-of-the-art gennemgang af området, rejste jeg derfor fire mere specifikke spørgsmål, som den samlede undersøgelse har forsøgt at give svar på. Konklusionen er bygget op med de enkelte forskningsspørgsmål som del-overskrifter.

8.1 HVAD ER OPLEVELSESØKONOMI?

Analysen af nogle af de klassiske forståelser af oplevelsesøkonomien, og hvordan man som virksomhed griber det an, viser, at oplevelsesøkonomi ses som en innovations- og værdiskabelsesstrategi og herunder som en måde at differentiere virksomheden og virksomhedens produkter fra konkurrenter i markedet, og dermed opnå højere værdi, end hvad der ellers ville have været mulig. Det har været den udlægning af oplevelsesøkonomien, jeg har valgt som det primære fokusområde for afhandlingen. Men som analysen også viste, er dette blot en del, af det samlede felt, der rubriceres som oplevelsesøkonomi.

Jeg var derfor indledningsvist i afhandlingen interesseret i at afsøge, hvordan dette gryende forskningsfelt har været udlagt og teoretiseret. Dette spørgsmål er primært afsøgt teoretisk i Kapitel 4: "Oplevelser, innovation og værdiskabelse". En simpel og fuldstændig definition som et svar på dette spørgsmål eksisterer ikke (om end der er nogle gode bud) og kommer næppe til det. En grundlæggende forudsætning er dog, at der er tale om en sammensætning af de to begreber: oplevelser og økonomi. Det skyldes, at der er tale om et komplekst felt, hvor flere forskellige videnskabelige grene mødes i udviklingen af at nyt videnskabeligt felt med et fælles fokus på genstandsområdet oplevelser. Jeg isolerede oplevelsesøkonomi til tre overordnede fokusområder

eller vinkler, der har hvert deres genstandsområde og logikker. Disse var 1) kreative erhverv og oplevelseserhverv som selvstændige væksterhverv, 2) oplevelser som værdiskaber på tværs af erhvervslivet generelt og 3) oplevelsesøkonomi som by- og regionsudvikling. Da udgangspunktet for afhandlingen er innovation og værdiskabelse i tilknytning til virksomheders produktion og afsætning, har jeg som nævnt valgt primært at beskæftige mig med et fokus på oplevelser som generel værdiskaber, suppleret med et løbende fokus på oplevelsesinnovation og værdiskabelse i de kreative erhverv og oplevelseserhvervene som sådan.

Analysen viser også, at der hos fx Pine & Gilmore er en del antagelser om, hvordan oplevelser foranlediger denne innovationsproces, men også, at der er plads til præciseringer og nuanceringer af, hvordan processen kan gribes an. Bl.a. er flere pointer og koncepter hos Pine & Gilmore forholdsvist hypotetisk fremsat. Jeg forsøger at supplere nogle af disse blinde vinkler i den fundamentale oplevelsesøkonomi med en række andre modeller og teorier om oplevelser som vare og oplevelse vs. service mm, samt en længere diskussion af selve oplevelsesbegrebet med det formål at få en klarere forståelse af, hvordan oplevelser kan forstås i tilknytning til forretningsudvikling. Dette giver et grundlag for både at udarbejde en basal analyse der giver en forståelse af oplevelsesvirksomheden og oplevelsesproduktet, som sammen med en redegørelse for oplevelsesproduktets særlige kvaliteter og karakteristika leder til en frugtbar platform for oplevelsesbaseret forretningsudvikling. Med disse grundlæggende forudsætninger på plads rettede det næste spørgsmål sig mere direkte imod oplevelsesbaseret innovation.

8.2 HVORDAN FUNGERER OPLEVELSESBASERET INNOVATION, OG HVORDAN KAN DET UDMØNTES I PRAKSIS; HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER ARBEJDE MED OPLEVELSESBASERET INNOVATION?

Oplevelsesbaseret innovation vil basalt set sige, at oplevelseselementer – og oplevelser – spiller en rolle i en innovation – hvad enten, der er tale om innovation af en egentlig oplevelse, som det ofte ses i forbindelse med primære oplevelsesaktører eller innovation består af at koble et oplevelseselement med et andet primærprodukt med henblik på at hæve værdien, som det ofte ses hos sekundære oplevelsesaktører. Der findes dog også en tredje vej, hvor oplevelser fungerer, som en innovationsdriver i andre dele af værdikæden, fx som en metode i procesinnovation eller organisatorisk innovation. Dette var fx en del af tankegodset bag kultur og erhvervs samarbejdet tidligere nævnt og har været søgt nærmere i projekter såsom ”Nordjyske Kreative Alliancer” og ”KIA – Kreativ Interaktion i Arbejdslivet”⁷³. Det er et perspektiv, jeg

⁷³ Større projekter, som ApEx _center for Anvendt Oplevelsesøkonomi havde en væsentlig andel i. Kernen i begge projekter var kreative samarbejder imellem en kreative aktør, fx en kunstner, og en produktionsvirksomhed, håndværksvirksomhed eller anden ikke almindeligvis kreativ virksomhed.

ikke har beskæftiget mig med i denne afhandling Innovationen kan foregå på flere forskellige niveauer og bestå af mange forskellige elementer. Centralt for oplevelses-baseret innovation er, at man må tænke brugerens resurser og kompetencer med i processen, da denne spiller en aktiv rolle i at et oplevelsesinput bliver til en egentlig oplevelse.

For at få et solidt teoretisk grundlag for at afsøge og besvare dette spørgsmål, har min medforfatter og jeg i det inkluderede bog-udkast *Enabling consistent innovation in micro-, small and medium-sized enterprises* (Haslam & Smed, 2017) foretaget en dybdegående afsøgning af innovationsbegrebet, konkurrencefordele og strategi og samlet disse koncepter i en model, der skulle kunne give mindre virksomheder mulighed for også at agere innovativt og via bevidste strategiske handlinger og innovation at skaffe sig vedvarende konkurrencefordele. Det strategiske perspektiv betoner, at man enten kan arbejde med virksomhedens interne resurser og kapabiliteter eller arbejde på at indtage en unik position i markedet. I princippet kan man gøre begge dele. I følge Barneys VRIO framework skal resurser og kapabiliteter gerne være værdifulde, sjældne, svære at imitere og ikke mindst aktivt udnyttet af organisationen, før der kan tales om en strategi, der skaber vedvarende konkurrencefordele. Den generelle udvikling på markedet, hvor innovation bliver mere og mere hyppig, og derved hurtigere mister dens værdi, bevirker at virksomheder må arbejde med kortere innovationscykluser og have en mere agil tilgangsvinkel til innovation og forretningsudvikling. Dette kan bl.a. opnås ved at integrere abduktive principper fra design thinking på et strategisk forretningsniveau.

Kobles disse principper med oplevelser, har vi i princippet den grundlæggende formel for oplevelsesbaseret innovation. Helt grundlæggende må man første gøre sig klart, hvilken type oplevelsesvirksomhed, man er, og om oplevelsesværditilbuddet er det primære eller om det et sekundært perspektiv i et andet produkt eller service. Om produktet har høj eller lav oplevelsesværdi, om det er rent oplevelsesorienteret eller om det også rummer en service-orientering osv.

Der er i den forstand som nævnt en nuanceforskel på om der er tale om oplevelsesvirksomheder, der skaber innovation i tilknytning til deres oplevelsestilbud, som vi fx har det delvist i forbindelse med Fårup app og næsten fuldstændigt i forbindelse med Skallerup SMS aktivitets-servicen. Her er der tale om innovation af services i oplevelsessammenhæng og ikke nødvendigvis af selve oplevelsen. De forskellige innovationer og produkter vil supplere og understøtte hinanden og i princippet samlet skabe et bedre oplevelsesværditilbud for virksomheden. Oplevelsesvirksomheder kan naturligvis også innovere deres primære tilbud, og så drejer det sig om udvikling af de egentlige oplevelseselementer og -tilbud. Ligeså forholder det sig, når oplevelser ses som værdiskaber i andre sammenhænge. Her er der tale om, at det er koblingen imellem oplevelsen og en anden type af produkt eller service, der skaber innovation. Den ene del heraf skal således nødvendigvis være en oplevelse.

Oplevelsesvirksomheder kan som vi har det i de empiriske afsnit også benytte sig af klassiske innovationsprincipper og koble allerede kendte elementer på nye måder til innovationer. Oplevelsesbaseret innovation vil typisk ske i produkt og service eller forretningsmodel, da oplevelser retter sig eksplicit imod slutbrugeren.

Den mest oplagte model for at skabe sig en konkurrencefordel via innovation af og med oplevelser vil ifølge det teoretiske rammeværk fremsat i Haslam & Smed (2017) være at få et systematisk overblik over de oplevelsesressurser og kapabiliteter virksomheden besidder, isolere de sjældne, værdifulde og svært efterlignelige og udnytte disse i nye værditilbud, der løbende fornyes eller erstattes af nyere produkter i en fortløbende abduktivt orienteret proces i virksomheden. Ud over innovationsperspektivet har jeg i afhandlingen forsøgt at afdække, hvordan oplevelser og oplevelsesbaserede produkter og services konkret skaber værdi for forbrugeren i en given sammenhæng, da værdiskabelse er et væsentligt parameter for virksomhedens konkurrenceevne.

8.3 HVORDAN SKABER OPLEVELSER VÆRDI, OG HVILKEN SLAGS VÆRDI ER DER TALE OM? HVAD ER OPLEVELSES-BASERET VÆRDISKABELSE OG HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER SKABE VÆRDI MED OPLEVELSER?

De overordnede definitioner af innovation betoner, at innovationen har en effekt på markedet, dvs., at den opnår en hvis succes. Det må derfor antages, at der indlejret i denne forståelse også gemmer sig en antagelse om, at oplevelsen skaber værdi for brugeren og kunderne. Spørgsmålet er imidlertid, hvad værdi vil sige, hvilken for værdi der bliver skabt og hvordan oplevelser og værdi forholder sig specifikt til hinanden.

I kommercielle perspektiver og i relation til forretningsdrift, bliver værdi ofte sidestillet med kommerciel værdi, dvs. penge bliver en væsentlig del af forståelsen af hvad der er værdi. Og penge er naturligvis også en central del af ligningen i forhold til virksomheders forretningsperspektiver. Men penge er på sin vis kun en udvekslingsenhed, og der er mange varianter af værdi i spil, før der fra forbrugerside, bliver truffet beslutning om rent faktisk at købe et produkt eller betale for en tjeneste. Det første led i den proces, er naturligvis at forbrugeren rent faktisk værdsætter det objekt, som producenten forsøger at afsætte, at det repræsenterer en værdi for forbrugeren, så denne er villig til at anvende noget af sin begrænsede resurse af udvekslingsværdi, penge, på at tilegne sig eller opnå brugsret til det. Det drejer sig således om, den oplevelse forbrugeren har af værdiskabelspotentialet af et givent objekt i en konkret sammenhæng. Oplevet værdi kan man have af alle typer af produkter, men som vi så ved at inddrage kundeværdi rammeværkerne fra Sheth et al. (1991) og Holbrook (1999b), så er særlige værdityper såsom oplevelsesværdi, leg og æstetisk værdi centrale for primære oplevelsestyper. Social værdi og spiritualitet kan også spille en rolle i forhold til de værdier forbrugere leder efter i oplevelsesprodukter. Endelige er mange ople-

velsesprodukter også ”overskuds”-produkter i materiel og økonomisk forstand, hvorfor de givet i mange tilfælde også spiller en status-rolle for forbrugeren, eller i Holbrooks terminologi *esteem* (giver forbrugeren ansporing til at have det bedre). I et andet perspektiv linker denne anden-orienterede forbrugerværdi til Holbrook til Sheths et al.’s forståelse af social værdi, idet forbrug kan være et signal om tilhørsforhold – stammemetaphoren har før været anvendt i den sammenhæng. I dette sociale perspektiv er der også en oplevelsesdimension, idet forbrugsfællesskaber givet repræsenterer mange af de nævnte værdier for de deltagende forbrugere. Det epistemiske værdiperspektiv er også centralt, idet oplevelser ofte rummer en nyhedsværdi og nødvendigvis må tage udgangspunkt i forbrugers nysgerrighed efter nye indtryk og oplevelser. Derudover kan et produkt eller service, der i en oplevelsesvirksomhed tjener til at gøre adgangen til de egentlige oplevelser nemmere, eller udmærker sig ved andre værdier hos forbrugeren, fx funktionel værdi, eller i Holbrooks terminologi *efficiency* og *excellence*. Her drejer det sig nærmere om, at de services og produkter, virksomheden tilbyder, skal have et værditilbud, der tilbyder adgang til de egentlige oplevelser, giver uddybende perspektiver på dem, eller afklarer forstyrrende kontekstfaktorer. Vi så begge modeller udspille sig i forbindelse med empirien, hvor Fårup app’en og Skallerup SMS-servicen kan defineres som services i oplevelsesrammer, om end Fårup-app’en udnytter flere oplevelseselementer end Skallerup-servicen og også fremkalder mere oplevelsesorienterede værdi hos forbrugeren. *Nordjyske inside* definerer jeg i højere grad som et primært oplevelsesprodukt.

Ud over den konkrete værdi forbrugeren tillægger det rekvirerede produkt eller service var jeg også via en række teoretiske forståelser (Karababa & Kjeldgaard, 2014; Ng, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2003, 2004a; Vargo & Lusch, 2004) inde over kompleksiteten i værdibegrebet, hvordan dette relaterer sig til oplevelser og ikke mindst, hvad denne forståelse kan have af implikationer på forretningsudvikling. I forhold til diskussionen ovenfor er det væsentligt, at virksomheden er bevidst om, at værdi for forbrugeren typisk skal forstås som value-in-use, dvs. den værdi produktet eller servicen tilbyder forbrugeren, når denne har brug for det. Værdi kan også være en mental forestilling, som når fx en forbruger forestiller sig de gode ting, der kan gøres med den nyeste anskaffelse, fx en ny espresso maskine. Værditilbuddet giver en forventningens glæde, hvor løftet er hedonisk, dvs. nydelsesorienteret. Man kan på den måde sige, at en del af værdiskabelsen ved espresso maskinen, er at den repræsenterer muligheden for en god kop kaffe, og jeg ved som forbrugere, at jeg kan få den, når jeg gerne vil have den. Det faktiske udkomme, og dermed value-in-use med anskaffelsen kan yderligere både være af funktionel og emotionel karakter. I forhold til kaffen vil det funktionelle udkomme være en konkret kop kaffe, brygget som forventet af det nye apparat, men det egentlige udkomme vil være den nydelse og værdisættelse forbrugeren til sidst oplever. Respons vil da primært være emotionel eller i henhold til Sheth et. al repræsentere en emotionel værdi, og på den måde kan det konkluderes, at oplevelser er en væsentlig del af espressomaskinens værdiskabelse på baggrund af value-in-use.

For virksomheden derimod, er det i udgangspunktet primært value-exchange, der er væsentligt forstået som worth. Virksomheden er interesseret i at tjene så mange penge på dens aktiviteter som muligt, og forsøger derfor via forskellige strategier at opnå dette. En af de strategier, der har været udbredt i industrisamfundet, er masseproduktion og produktionsoptimering for at kunne udbyde billige funktionelle vare. Denne logik er af mindre værdi i oplevelsesøkonomien, hvor værditilbuddet i højere grad er value-in-use, idet selve oplevelsen kræver en resonans fra forbrugeren, der også skal sætte sine egne kompetencer, resurser, værdier på spil for at opnå det mest værdifulde udfald. I den forståelse er der således et tæt link imellem, hvad værdi er og hvordan det skabes og de aktuelle udviklinger i ledelses-, marketings- og produktionsteorier, der benævnes co-creation og service-dominant logic. Dette perspektiv leder direkte over til afhandlingens sidste overordnede temaområde: forretningsmodellen.

8.4 HVAD KENDETEGNER DEN OPLEVELSESBASEREDE FORRETNINGSMODEL, OG HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER ARBEJDE MED INNOVATION AF OPLEVELSESBASEREDE FORRETNINGSMODELLER?

Oplevelsesbaserede forretningsmodeller må i sagens natur være forretningsmodeller, der inkluderer oplevelser i deres værditilbud, som jeg allerede flere gang har været inde på. I den ekstra indledning til den i afhandlingen inkluderede artikel redegjorde jeg kort for den begrænsede litteratur, der eksisterer vedr. forretningsmodeller og oplevelser inden for oplevelsesøkonomilitteraturen. Der er derfor et stort behov for at arbejde videre med forskningsperspektiver inden for dette område. Det er et særligt kendetegn, at værditilbuddet i oplevelsesbaserede forretningsmodeller retter sig direkte imod den emotionelle side af forbruget og bygger på andre forbrugerværdier end de funktionelle. Men det er stadig underbelyst, hvordan denne særlige kvalitet ved værditilbuddet påvirker de øvrige elementer i forretningsmodellen. Et særligt fokus inden for oplevelsesøkonomilitteraturen har været forskellige indtægtsmodeller – *You are what you charge for*, som det hedder sig hos Pine & Gilmore (Pine & Gilmore, 2011). I den empiriske dimension diskuterer jeg bl.a., at et problem med *Nordjyske inside*, har været en dårligt fungerende forretningsmodel. Fårup app'en og Skallerups SMS-løsningen, har afledte forretningsmodeller, idet de var gratis for brugerne. Til gengæld påregner udbyderen af en sådan tjeneste så, at den kan hæve den generelle kundetilfredshed eller skabe større tilknytning imellem virksomheden og kunden; eller i casen med Skallerup SMS-service, at den leder til et større salg af aktiviteter, som promoveres via servicen.

I artiklen Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages (S. Gudiksen et al., 2012), afsøgte vi, hvordan viden om oplevelser, innovation og værdiskabelse kan komme til udtryk, eller manglende udtryk, i forbindelse med forretningsmodellen og ikke mindst processen med at finde og designe nye typer af forretningsmodeller. I forhold til de øvrige dele af afhandlingen repræ-

senterer denne artikel et decideret designperspektiv, hvor vi eksperimenterer med forskellige metoder til, hvorledes der kan arbejde med innovation og design af forretningsmodeller. Det fremgår af artiklen, at dette er en metode, der er frugtbar i forhold til at generere nye ideer til forretningsmodelementer og ikke mindst til at bevidstgøre deltagerne om, hvilke udfordringer og muligheder de har i forhold til den videre udvikling af deres forretningsmodel. Artiklen pegede også på det væsentlige, at forretningsmodeldesign kan repræsentere en konstruktiv måde at operationalisere de mere abstrakte forståelser af, hvilke elementer den gode oplevelse består af, da det ikke nødvendigvis er specielt enkelt at udnytte viden om oplevelsens væsen og centrale elementer i en konkret oplevelsesbaseret forretningsmodel.

Metodisk repræsenterer artiklen således også et brud fra de øvrige dele af afhandlingen, da workshoppen fulgte en række designmetoder, der gav deltagerne mulighed for at handle aktivt og forhandle med de øvrige partnere om den endelige udformning af forretningsmodellen. Fremgangsmåde er dermed i sig selv et eksempel på de abduktive processer jeg andetsteds i afhandlingen, har foreslået som en mulig position for SME'ere, der ønsker at gøre strategisk innovation til en indlejret del af deres forretningsdrift. Det er også min opfattelse, at afhandlingen viser, at der er tætte forbindelser imellem innovation, forretningsmodeller og design. På sin vis afspejlede workshoppen også en vis inspiration fra design thinking, om end dette ikke blev ekspliciteret i artiklen.

Der udestår stadig et stort forskningsarbejde med mere konkret at linke oplevelser og oplevelsesbaserede værditilbud til forretningsmodel-rammeverk, og selve forretningsmodelområdet er i sig selv også et ungt område under dannelse. Forretningsmodelperspektivet er teoretisk set af nyere oprindelse og er tæt knyttet til både værdiskabelse og innovation, men det repræsenterer et frugtbart fundament at afsøge, hvordan oplevelser kan udgøre et strategisk forretningsgrundlag at se på. Forretningsmodellen udgør en ramme for, hvordan oplevelser og oplevelseskoncepter kan tænkes ind i en virksomheds samlede forretningsmodel og ikke mindst mulige revenue-strukturer, så oplevelsesinnovationer i større grad bliver en del af den samlede forretningsdrift og ikke blot partikulære indslag af æstetisk eller underholdningsmæssig karakter.

8.5 VIDENSKABELIGE BIDRAG I AFHANDLINGEN

Afhandlingens centrale videnskabelige bidrag falder inden for en række forskellige områder, og niveauer i grundet den case-baserede tilgangsvinkel jeg har fulgt i projektet. Hovedbidragene falder på det teoretiske niveau, men der er som konsekvens af det overordnede forskningsdesign, og den omfattende mængde af empiri også bidrag af metodisk, analytisk og design-konstruktionsorienteret karakter. De videnskabelige bidrag kan dermed i prioriteret rækkefølge beskrives som værende følgende:

- En systematisk afsøgning og analyse af grundlæggende antagelser og inddelinger i oplevelsesøkonomien som sådan og med et særligt fokus på den

gren af oplevelsesøkonomien, der arbejder med oplevelser som en innovationsdriver til strategisk at differentiere virksomheder fra konkurrenter og dermed skabe øget værdi.

- En teoretisk afsøgning og analyse af innovationsbegrebet og syntetisering af dets relation til strategi og skabelse af konkurrencefordele for mikrovirksomheder og SMV'ere. Et centralt perspektiv i dette arbejde, er, at der mangler fokus på mikrovirksomheders og SMV'eres innovationsmuligheder på det strategiske niveau. Vi fremstiller således en model, der kan bidrage til at gøre innovationsindsatsen mindre tilfældig.
- En syntetisering af ovennævnte teoretiske afsøgning med centrale teoretiske positioner inden for oplevelsesøkonomien med henblik på at skabe et stærkere grundlag for at arbejde med oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling.
- Endelig fremsættes i diskussionskapitlet på baggrund af de forskellige teoretiske og analytiske perspektiver og syntesen heraf et første bud på en integreret strategisk helhedsmodel for de nødvendige elementer i en oplevelsesbaseret innovationsproces.
- En skitsering af hvordan en designorienteret tilgang til forretningsmodeludvikling inden for oplevelsesøkonomien, kan skabe inputs og ideer til nye vinkler på oplevelsesvirksomheders værditilbud og forretningsmodeller.
- En skitsering af, hvordan en case-baseret kvalitativ analyseramme, kan bidrage til forståelsen af, hvordan oplevelsesbaserede innovationsprocesser fungerer, og hvordan de skaber værdi for kunder og virksomheder.
- Og inden for den case-baserede kvalitative analyseramme tilbyder afhandlingen også et eksempel på, hvordan oplevelsesbaseret værdiskabelse og innovationsprocesser kan fremanalyses af konkrete cases.

BIBLIOGRAFI

9 BIBLIOGRAFI FOR DEN SAMLEDE AFHANDLING (RAMMETEKST OG INKLUDEREDE ARTIKLER OG VÆRKER)

- Abbott, L. (1955). *Quality and competition : An essay in economic theory*. New York: Colombia Univ. Press.
- Adner, R. (2012). *The wide lens : a new strategy for innovation*. Portfolio Penguin.
- Algotson, S., & Daal, C. (2007). *MÖTESPLATSER FÖR UPPLEVELSEINDUSTRIEN METODER FÖR SAMPRODUKTION AV KUNSKAPS- OCH KOMPETENSUTVECKLING*. KK-Stiftelsen.
- Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (Eds.). (2014). *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Cheltenham : Edward Elgar Pub. Ltd.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (2. edition). Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Americans for the Arts. (2005). 2005 Annual Report.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Amit, R., Zott, C., & Pearson, A. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(53310). Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Andersen, E. S. (2009). Schumpeter's evolutionary economics : a theoretical, historical and statistical analysis of the engine of capitalism. (E. S. Andersen, Ed.) (Elektronis). London : Anthem Press.
- Anderson, C. (2006). *The long tail : why the future of business is selling less of more*. (C. Anderson, Ed.). Boston, Mass. : Hyperion books c/o little brown & co.
- Anderson, C. (2009). *Free - er fremtiden gratis?* Kbh. : Børsens Forlag.
- Andersson, D. E., & Andersson, Å. E. (2013). The economic value of goods. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 84–97). Edward Elgar Publishing Limited.

- Andersson, L., Nielsen, C., Kanstrup, A. M., Laursen, M. R., & Bennike, K. B. (2015). KREATIVE NORD - TEKNOLOGISKE OG DIGITALE POTENTIALER. Retrieved from <http://www.fak.hum.aau.dk/samarbejde/kreativenord/>
- Ankenbrand, B. (2011). Collectively staging business models. In *Proceedings of the Participatory Innovation Conference* (pp. 363–368).
- Arneson, P. (2009). Axiology. In *Encyclopedia of Communication Theory* (pp. 69–73). SAGE Publications.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River the Magic : Extended Extraordinary Experience Service and. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882.
- Arthur, I. K. (2011). Oplevelsesøkonomi i fødevaresektoren. En pilotundersøgelse i Thisted Kommune. In A. Lorentzen & S. Smidt-Jensen (Eds.), *Planlægning i oplevelsessamfundet* (pp. 215–238). Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Arthur, I. K. (2013). Experience economy, innovation and traditional industries. *Innovation and Development*, 3(1), 141–141.
- Bakshi, H., & Windsor, G. (2015). THE CREATIVE ECONOMY AND THE FUTURE OF EMPLOYMENT.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. (1991). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory : creating and sustaining competitive advantage. (J. B. Barney, Ed.) (Elektronis). Oxford : Oxford University Press.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Baumol, W. J. (2002). The free-market innovation machine : analyzing the growth miracle of capitalism. (W. J. Baumol, Ed.) (Elektronis). Princeton : Princeton University Press.
- Beck, K. (2003). Test-driven development : by example. Boston: Addison-Wesley.
- Beierholm. (2016). Fårup Sommerland A/S. Årsrapport for 2015.

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1987). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4. ed.). Chichester : John Wiley & Sons.
- Bille, T. (2009). Oplevelsesøkonomiens betydning i økonomien og kulturpolitikken. *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, Vol. 12(nr. 1), S. 93-112.
- Bille, T. (2012). The Scandinavian approach to the experience economy – does it make sense? *International Journal of Cultural Policy*, 18(1), 93–110.
- Bille, T., & Lorenzen, M. (2008). *Den danske oplevelsesøkonomi : afgrænsning, økonomisk betydning og vækstmuligheder*. Frederiksberg: Imagine og Samfundslitteratur.
- Boswijk, A. (2013). The power of the economy of experiences: new ways of value creation. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 171–176). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Boswijk, A., Peelen, E., & Olthof, S. (2012). *Economy of experiences* (3rd ed.). Amsterdam: European Centre for the Experience and Transformation Economy. Retrieved from <http://www.experience-economy.com>
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy : a new perspective*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching theWave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–54.
- Bradbury, H. (Ed.). (2015). *The SAGE handbook of action research*. Handbook of action research (Elektronis). Los Angeles : SAGE Reference.
- Brandt, E. (2005). How do tangible mock-ups support design collaboration. In Presented at Nordic Design Conference, “In the Making”, Copenhagen, Denmark.
- Brandt, E. (2006). Designing exploratory design games. In *Proceedings of the ninth conference on Participatory design*. ACM.
- Brannon, D. L., & Wiklund, J. (2014). Tourism and business model innovation: the case of US wine makers. In G. A. Alsos, D. Eide, & E. L. Madsen (Eds.), *Handbook of research on Innovation in Tourism Studies* (pp. 228–248). Cheltenham : Edward Elgar Pub. Ltd.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: en grundbog*. (S. Brinkmann & L. Tanggaard, Eds.) (1. udgave). København: Hans Reitzel.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6).
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, N.Y.: Harper Business.

- Brown, T., & Martin, R. (2015). Design for Action. *Harvard Business Review*, 93(September), 3–10.
- Bruland, K., & Mowery, D. C. (2005). Innovation Through Time. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 349–379). Oxford University Press.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5.
- Buchanan, R., & Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design Issues*, 17(4), 3–23.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey* †. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200.
- Bundgård, P. F., Egholm, J., & Skov, M. (2003). *Kognitiv semiotik : en antologi om sprog, betydning og erkendelse / redigeret af Peer Bundgaard, Jesper Egholm, Martin Skov .* (P. F. Bundgård, Ed.). Kbh. : Haase.
- Buur, J., & Gudiksen, S. (2012). Interactive pinball business. *Proceedings of the 7th Nordic Conference on Human-Computer Interaction Making Sense Through Design - NordiCHI '12*, 129.
- Buur, J., & Mitchell, R. (2011). The business modelling lab. In *Proceedings of the Participatory Innovation Conference, Sønderborg, Denmark* (pp. 368–73).
- Buxton, W. (2007). Sketching user experience: getting the design right and the right design / Bill Buxton. (W. Buxton & B. Buxton, Eds.) (Elektronis). San Francisco, CA : Morgan Kaufmann.
- Bærenholdt, J. O., & Sundbo, J. (Eds.). (2007). *Oplevelsesøkonomi : produktion, forbrug, kultur*. Frederiksberg : Samfundslitteratur.
- Cadle, J., & Yeates, D. (2008). *Project management for information systems* (5th ed.). Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Candi, M., Beltagui, A., & Riedel, J. C. K. H. (2013). Innovation through Experience Staging: Motives and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279–297.
- Cantwell, J. (2009). Innovation and Competitiveness. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 543–567). Oxford University Press.
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation : the five disciplines for creating what customers want* (1st ed.). New York: Crown Business.
- Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi. (2011). *Behovsanalyse: Kreative erhverv i Danmark 2011. Del II*.

- Chen, H.-T., & Rossi, P. H. (1983). Evaluating With Sense: The Theory-Driven Approach. *Evaluation Review*, 7(3), 283–302.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(7), 12–17.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–42.
- Chesbrough, H. W., Appleyard, M. M., & Appleyard, M. M. (2007). *Open Innovation and Strategy*. *California Management Review*, 50(1), 57–76.
- Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail / Clayton M. Christensen. (C. M. Christensen, Ed.). Boston, Mass. : Harvard Business Review Press.
- Christensen, J., & Smed, S. G. (2014). Skallerup Klit Feriecenters SMS-service. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 131–156). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2015). Four fundamentals of workplace automation. Retrieved September 9, 2016, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation>
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, 363–395.
- Collier, J., & Collier, M. (1999). *Visual Anthropology - Photography as a Research Method*. Mexico, University of New Mexico Press.
- Collin, F., & Køppe, S. (2003). *Humanistisk videnskabsteori*. (F. Collin & S. Køppe, Eds.) (1. udgave,). DR Multimedie.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention*.

- Cunniffe, A. (2016). The automation revolution and the rise of the creative economy. Retrieved September 8, 2016, from <https://techcrunch.com/2016/04/21/the-automation-revolution-and-the-rise-of-the-creative-economy/>
- DANMARK I DEN GLOBALE Økonomi. Sekretariatet for Ministerudvalget. (2005). Dansk erhvervslivs størrelsesstruktur.
- Danmarks Regering. (2012, December). Danmark Løsningernes Land. Uddannelses og Forskningsministeriet.
- Danmarks Statistik. (2015). Stadig fald i avisoplæg – størst for gratisaviser. *Nyt Fra Danmarks Statistik*, Nr. 236. Retrieved from <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=19097>
- Danmarks Statistik. (2016a). Innovation og Forskning 2016.
- Danmarks Statistik. (2016b). Oplagstal for 20 udvalgte dagblade efter dagblad og tid. Retrieved November 27, 2016, from <http://www.statistikbanken.dk/DAGBLAD>
- Danske Mediers Oplagskontrol. (2016). Nordjyske Stiftstidende. Retrieved November 27, 2016, from <http://www.do.dk/asp/medie.asp?id=210660>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*.
- Davis, S. (1997). *Future Perfect: Tenth Anniversary Edition (Updated ed)*. Basic Books.
- Dewey, J. (1958). *Art as experience : the quest for certainty individualism old and new philosophy and civilization*. New York: Capricorn Books.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Diller, S., Shedroff, N., & Rhea, D. (2008). *Making meaning : how successful businesses deliver meaningful customer experiences*. Berkeley, Calif.: New Riders.
- Dorst, K. (2011). The core of “design thinking” and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532.
- Dorst, K. (2015). Frame Creation and Design in the Expanded Field. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 22–33.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221–238). London, NY: Pinter Publishers.

- Dourish, P. (2004). Where the action is : the foundation of embodied interaction (1. MIT pap). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Doyle, C. (2011). commoditization. In C. Doyle (Ed.), A Dictionary of Marketing (3 ed.). Oxford University Press.
- Drotner, K. (1996). Medier og kultur : en grundbog i medieanalyse og medieteor. Valby: Borgen.
- Eco, U. (1996). Læserens Rolle. In M. Olsen & G. Kelstrup (Eds.), Værk og læser: en antologi om receptionsforskning (pp. 178–198). Kbh. : Borgen.
- ECON Analyse A/S. (2006). Oplevelseserhvervene og deres geografi.
- Eide, D., & Mossberg, L. (2013). Towards more intertwined innovations types: innovation through experience design focusing on customer interactions. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), Handbook On The Experience Economy (pp. 248–268). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Eisenhardt, K. M., & Eisenhardt, K. M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M. K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2008). Vækst via oplevelser - en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen, & Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi. (2011). Vækst via oplevelser 2011 - en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien.
- EU. (n.d.). EU SME Definitions.
- Eurostat. European commission. (2011). Key figures on European business with a special feature on SMEs. 2011 edition.
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. Oxford Review of Economic Policy, 12(3), 39–51.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation. A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), The Oxford Handbook of Innovation (pp. 1–26). Oxford University Press.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. Research Policy, 41(7), 1132–1153.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). The Oxford handbook of innovation. Oxford : Oxford university press.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2000). Learning from museums : visitor experiences and the making of meaning. Walnut Creek: Alta Mira Press.

- Faulkner, D., & Campbell, A. (Eds.). (2006). *The Oxford handbook of strategy : a strategy overview and competitive strategy*. Oxford University Press.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class : and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. (R. Florida, Ed.). New York : BasicBooks.
- Florida, R. (2005a). *Cities and the creative class*. (R. L. Florida, Ed.). New York : Routledge.
- Florida, R. (2005b). *Flight of the creative class : the new global competition talent*. (R. Florida, Ed.). New York, N.Y. : HarperCollins.
- Florida, R., & Tinagli, I. (2005). *Den kreative klasse : og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv*. (R. Florida, Ed.). Århus : Klim.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th editio, pp. 301–316). SAGE.
- Ford, M. (2015). *Rise of the robots : technology and the threat of a jobless future*. (M. Ford, Ed.) (Elektronis). New York : Basic Books, a member of the Perseus Books Group.
- Forlizzi, J., & Battarbee, K. (2004). Understanding experience in interactive systems. In *Proceedings of the 3rd Conference on Designing Interactive Systems (DIS 2008): Processes, Practices, Methods, and Techniques* (pp. 261–268). New York: ACM Press.
- Frederiksen, M. (2013). Integration i “mixed methods” forskning: Metode eller design? *Metode & Forskningsdesign*, 1(1).
- Freire-Gibb, L. C. (2011). The Rise and Fall of the Concept of The Experience Economy in the Local Economic Development of Denmark. *European Planning Studies*, 19(10), 1839–1853.
- Furseth, P. I., & Cuthbertson, R. (2014). The service innovation triangle: moving to an alternative business model. In G. A. Alsos, D. Eide, & E. L. Madsen (Eds.), *Handbook of research on Innovation in Tourism Studies* (pp. 203–227). Cheltenham : Edward Elgar Pub. Ltd.
- Fårup Sommerland jubler over fantastisk sæson. (2015). Retrieved from <http://nordjyske.dk/nyheder/faarup-sommerland-jubler-over-fantastisk-saeson/04b9d35e-d185-4327-b8fc-f5c53c24c51f/112/1513>
- Garelli, S. (2006). *Top class competitors : how nations, firms, and individuals succeed in the new world of competitiveness*. John Wiley & Sons.

- Garrett, J. J. (2011). The elements of user experience: user-centered design for the Web and beyond. (J. J. Garrett, Ed.) (2nd ed.). Berkeley, Calif. : New Riders.
- Geertz, C. (1972). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*, 101(1), 1–37.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). Authenticity : what consumers really want. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine de Gruyter, Inc.
- Goodman, M., & Dingli, S. (2013). Creativity and Strategic Innovation Management. (M. Goodman, Ed.). London : Routledge.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2)
- Greenberg, S., Carpendale, S., Marquardt, N., & Buxton, B. (2011). Sketching User Experiences: The Workbook. (S. Greenberg, S. Carpendale, N. Marquardt, & B. Buxton, Eds.). Elsevier Science.
- Gronroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417.
- Gudiksen, S. (2013). iPad : Brugeroplevelser & Medieforståelse. (S. K. Gudiksen, Ed.). Aalborg Universitetsforlag.
- Gudiksen, S. (2015). Co-designing business models. Aalborg University.
- Gudiksen, S., Poulsen, S. B., & Buur, J. (2014). Making business models. *CoDesign*, 10(1), 15–30.
- Gudiksen, S., Smed, S. G., & Poulsen, S. B. (2012). Experience economy meets business model design – Looking for new competitive advantages. In *Innovating the Experience Economy*, Roskilde University, 2012 (pp. 1–25).
- Hansen, A. H., & Mossberg, L. (2013). Consumer immersion: a key to extraordinary experience. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 209–227). Edward Elgar Publishing Limited.
- Hansen, C., & Plauborg, H. (2009). Humaniora - erhvervslivets nye grundstof / Lars Frølund, Christian Hansen & Hans Plauborg. (L. Frølund, Ed.) (1. udgave). Århus : Academica.
- Hansen, O. E. (2007). Engagement, der skaber oplevelser - oplevelser, der engagerer. In C. Jantzen & T. Arendt Rasmussen (Eds.), *Oplevelsesøkonomi - Vinkler på forbrug* (pp. 165–181). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- HARE, H. P. (2016). Badeland, Vesterhav og feriehytter. Retrieved November 26, 2016, from <http://finans.dk/live/erhverv/ECE8544495/badeland-vesterhav-og-feriehytter-kendt-jysk-ferieresort-har-fundet-succesformularen/?ctxref=ext>
- Haslam, C., & Smed, S. G. (2017). Enabling consistent innovation in micro-, small and medium-sized enterprises (e-bøger fra InDiMedia).
- Hassenzahl, M. (2010). Experience design technology for all the right reasons. San Rafael, Calif: Morgan & Claypool Publishers.
- Haugaard, K., Christensen, J., Østergaard, C. M., & Smed, S. G. (2014). Nearby. Udviklingen af en lokationsbevidst mobilapplikation. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 207–238). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Have, C. (2008). Det store sceneskift. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Heskett, J. (2001). Past, Present, and Future in Design for Industry. *Design Issues*, 17(1), 18–26.
- Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries*. (D. Hesmondhalgh, Ed.) (3. ed.). London : Sage.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Holbrook, M. B. (1997). Romanticism, introspection, and the roots of experiential consumption: Morris the Epicurean. *Consumption Markets & Culture*, 1(2), 97–163.
- Holbrook, M. B. (Ed.). (1999a). *Consumer value : a framework for analysis and research (Elektronis)*. Palo Alto, Calif. : ebrary.
- Holbrook, M. B. (1999b). Introduction to Consumer Value. In M. B. Holbrook (Ed.), *Consumer Value: a framework for analysis and research (Elektronis)*, pp. 1–28).
- Holbrook, M. B. (2000). The Millennial Consumer in the Texts of Our Times: Experience and Entertainment. *Journal of Macromarketing*, 21(2), 181–198.
- Holbrook, M. B. (2001). The millennial consumer in the tests of our times: Evangelizing. *Journal of Macromarketing*, 21(2), 181–198.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725.

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2011). Competition, Competitive Advantage, and Clusters : the Ideas of Michael Porter. In R. Huggins (Ed.), *Competition, Competitive Advantage, and Clusters : the Ideas of Michael Porter* (pp. 1–22). Oxford : Oxford University Press.
- Hultman, J. (2009). Creating Experiences in the Experience Economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(4), 436–437.
- Hutter, M. (2011). Infinite Surprises: On the Stabilization of Value in the Creative Industries. In J. Beckett & P. Aspers (Eds.), *The Worth of Goods. Valuation and Pricing in the Economy* (pp. 201–220). OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Invio. (2010). Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi (InViO).
- Invio. (2013). Ansøgning om fortsættelse af Invio.
- Iversen, O. (2002). Designing with Children: The Video Camera as an Instrument of Provocation. In Bekker, Markopoulos, & Kersten-Tsikalkina (Eds.), *Interaction Design and Children*.
- Jantzen, C. (1996). Selvfølgeligheder, kulturanalyse som praksis : om kulturanalyse som en tekstanalytisk tilgang til enkeltfænomener, som analytikeren er samtidig med. Aalborg : Aalborg Universitet.
- Jantzen, C. (2013). Experiencing and experiences. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 146–170). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Jantzen, C. (Ed.). (2014). Oplevelsesstedet: tekstanalytiske tilgange til oplevelsesdesigns (1. udgave). Aalborg: Systime.
- Jantzen, C., & Jensen, J. F. (Eds.). (2006). Oplevelser : koblinger og transformationer. Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, C., & Rasmussen, T. A. (2007). Er oplevelsesøkonomi gammel vin på nye flasker. In C. Jantzen & T. A. Rasmussen (Eds.), *Oplevelsesøkonomi - Vinkler på forbrug* (pp. 21–47). Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, C., Rasmussen, T. A., & Vetner, M. (2006). Bag om dillen. Oplevelsesøkonomiens aktive forbrugere. In C. Jantzen & J. F. Jensen (Eds.), *Oplevelser: Koblinger og tranformationer* (p. 260). Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, C., & Vetner, M. (2006). Oplevelse. Et videnskabeligt glossar. In C. Jantzen & J. F. Jensen (Eds.), *Oplevelser: Koblinger og tranformationer* (pp. 239–260). Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.

- Jantzen, C., & Vetner, M. (2007a). Design for en affektiv økonomi. In C. Jantzen & T. A. Rasmussen (Eds.), *Oplevelsesøkonomi - Vinkler på forbrug* (p. 284). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, C., & Vetner, M. (2007b). Oplevelse. Et videnskabeligt glossar - del 2. In C. Jantzen & T. A. Rasmussen (Eds.), *Oplevelsesøkonomi - Vinkler på forbrug* (pp. 241–258). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, C., Vetner, M., & Bouchet, J. (2011). *Oplevelsesdesign : tilrettelæggelse af unikke oplevelseskoncepter*. (C. Jantzen, Ed.). Frederiksberg : Samfundslitteratur.
- Jantzen, C., & Østergaard, P. (2006). Mere end blot pirringer. Det oplevelsesøkonomiske forretningsgrundlag. In C. Jantzen & J. F. Jensen (Eds.), *Oplevelser: Koblinger og transformationer* (pp. 145–155). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, C., & Arendt Rasmussen, T. (Eds.). (2007). *Forbrugssituationer : perspektiver på oplevelsesøkonomi*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jay, M. (2005). *Songs of experience : modern American and European variations on a universal theme*. Berkeley: University of California Press.
- Jensen, J. F. (2013). *UX, XD & UXD : User Experience, Experience Design & User Experience Design. 8 paradokser – og 8 forsøg på (op)løsninger. Mod fælles forståelser og definitioner* (1st ed.). Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F. (2014a). Kulturarv på spil. Alternate reality games som kultur- og kulturarvsformidling. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser*. Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F. (2014b). Mobile medier og lokationsbaserede medier. En teoretisk forståelsesramme. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (pp. 345–403). Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F. (2014c). *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner. Introduktion til projektet*. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (pp. 21–50). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F. (2014d). Signalement af den mobile (for)bruger. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (pp. 405–424). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Jensen, J. F., Jessen, L. B., & Nielsen, A. P. (2014). Model til effektivvurdering og evaluering af oplevelsesøkonomiske projekter. Med udgangspunkt i MoOZ projektet. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 241–267). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F., & Smed, S. G. (2014). Oplevelsesøkonomisk effektivvurdering og evaluering af MoOZ projektet. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 269–342). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F., Smed, S. G., & Østergaard, C. M. (Eds.). (2014). *MoOZ - mobile oplevelsesZoner : mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave). Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, J. F., Smed, S. G., Østergaard, C. M., & Winkel, T. D. (2014). Hvidbog om ApEx i-Magination: Oplevelsesbaseret forretningsudvikling inden for kultur-, detailhandels- og turismeområdet. (J. F. Jensen, S. G. Smed, C. M. Østergaard, & T. D. Winkel, Eds.). InDiMedia, Department of Communication, Aalborg University.
- Jensen, R. (1999). *The dream society : how the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York : McGraw-Hill.
- Jensen, S. B. (2012). Aviskrig har kostet tre-cifferet millionbeløb. Retrieved from http://www.avisen.dk/aviskrig-har-kostet-tre-cifferet-millionbeloeb_158538.aspx
- Jensen, Ø., & Skallerud, K. (Eds.). (2015). *Innovativ og oplevelsesbaseret verdiskaping i reiselivsnæringen*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jessen, L. B., Nielsen, A. P., & Jensen, J. F. (2011). *Oplevelsesøkonomisk effektivvurdering*. Aalborg Universitetsforlag.
- Jesson, J. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review : traditional and systematic techniques*. (J. K. Jesson, Ed.). London : Sage Publications.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model.(Cover story). *Harvard Business Review*, 86(12), 50.
- Jordan, B., & Henderson, A. (1995). Interaction Analysis: Foundations and Practice. *The Journal of the Learning Sciences*, 4(1), 39–103.
- Karababa, E., & Kjeldgaard, D. (2014). Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*, 14(1), 119–127.

- Karpatschhof, B. (2010). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative Metoder: en grundbog* (1st ed., pp. 409–428). Hans Reitzels Forlag.
- Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation : IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Kelley, T., & Littman, J. (2004). *The art of innovation : Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. London: Profile Books.
- Kern, P. (2015). *THE SMART GUIDE TO CREATIVE SPILLOVERS TO ASSIST CITIES IMPLEMENTING CREATIVE SPILL-OVERS*.
- Keynes, J. M. (1963). Economic Possibilities for our Grandchildren. In *Essays in Persuasion* (pp. 358–373). New York: W.W.Norton & Co.
- Kolko, J. (2010). Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15–28.
- Konsulentfirmaet NyX for Kulturbymidten 2017 og Region Midtjylland. (2010). *Kortlægning af de kreative erhverv i Region Midtjylland*.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1),
- Kotsemir, M. N., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion. *SSRN Electronic Journal*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Krogstrup, H. K., & Dahler-Larsen, P. (2003). *Nye veje i evaluering: håndbog i tre evalueringsmodeller*. (K. A. Nielsen, Ed.). Systime Academic / Hans Reitzel.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28.
- Kulturaftale Nordjylland. (2009). *Afsluttende evaluering af Kulturaftale Nordjylland 2005-2008 - til Kulturministeriet, de nordjyske kommuner og Region Nordjylland*. Retrieved from http://www.kulturkanten.dk/Arkiv_Tidligere_kulturaftaler/2005-2008/Kulturaftalen.pdf
- Kulturministeriet, & Erhvervsministeriet. (2000). *Danmarks kreative potentiale – kultur- og erhvervspolitisk redegørelse 2000*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interview : introduktion til et håndværk. (S. Kvale, Ed.) (2. udg.). Kbh. : Hans Reitzel.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interview : det kvalitative forskningsinterview som håndværk. (S. Kvale, Ed.) (3. udgave). Kbh. : Hans Reitzel.
- Kvinen, T. G. (2015). Samskaping i oplevelsesparker. Aalborg University.
- Leavitt, T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38(4), 45–56.
- Lindberg, F., & Eide, D. (2016). Challenges of extraordinary experiences in the Arctic. Journal of Consumer Behaviour, 15(1), 15–27.
- Lorentzen, A. (2011). Lokal udvikling i oplevelsessamfundet. In A. Lorentzen & S. Smidt-Jensen (Eds.), Planlægning i oplevelsessamfundet (pp. 35–62). Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lorentzen, A. (2013). Post-industrial growth: experience, culture or creative economies? In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), Handbook On The Experience Economy (pp. 45–64). Edward Elgar Publishing Limited.
- Lorentzen, A., & Smidt-Jensen, S. (Eds.). (2011). Planlægning i oplevelsessamfundet. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lund, J. M., Nielsen, A. P., Goldschmidt, L., Dahl, H., & Martinsen, T. (2005). Følelsesfabrikken : oplevelsesøkonomi på dansk. Kbh.: Børsen.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. 1945-. (2006). The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0518/2005024992.html>
- Lux, A. (2014). Yesterday's Tomorrows: The origins og the tablet.
- Madsen, E. L., & Vinogradov, E. (2015). Forretningsmodeller innenfor gårsturisme. In Ø. Jensen & K. Skallerud (Eds.), Innovativ og oplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen (pp. 293–203). Cappelen Damm akademisk.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.(Teh difference between business models and strategy). Harvard Business Review, 80(5), 86-.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. Strategic Management Journal, 22(5), 387–401.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. In Journal of Business Venturing (Vol. 17, pp. 123–142).
- Manral, L. (2013). Competitive Advantage. In E. H. Kessler (Ed.), Encyclopedia of Management Theory. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- Marling, G., Kiib, H., & Jensen, O. B. (2009). Experience City.DK. (G. Marling, Ed.). Aalborg : Aalborg Universitetsforlag.

- Martin, J., Nygård, S. L., & Ramløv, K. (2012). HUMANISTERNE PÅ VEJ MOD NYE ARBEJDSMARKEDER.
- Martin, R. (2009). *The design of business : why design thinking is the next competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- MASLOW, A. H. (1962). Lessons from the Peak-Experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 2(1), 9–18.
- McCarthy, J., & Wright, P. (2004). *Technology as experience. interactions* (Vol. 11). Cambridge, Mass.: MIT Press
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage : how to keep your strategy moving as fast as your business* / Rita Gunther McGrath. (R. G. McGrath, Ed.). Boston, Mass. : Harvard Business Review Press.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1995). Discovery-driven planning. *Harvard Business Review*, 28(5), 44–54.
- Mintzberg, H., & Hunsicker, J. Q. (1988). Crafting strategy. *McKinsey Quarterly*, 65(3), 71–90.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari : the Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. (H. Mintzberg, Ed.) (2. ed.). Harlow : Prentice Hall.
- Mossberg, L. (2007a). *Å skape opplevelser : fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget.
- Mossberg, L. (2007b). A Marketing Approach to the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59–74.
- Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research*, 65(12), 1700–1709.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 340–350.
- Newbert, S. (2013). Resource-Based View of the Firm. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- Ng, I. C. L. (2014). *Creating new markets in the digital economy : value and worth*. New York: Cambridge University Press.
- Nielsen, B. S., & Nielsen, K. A. (2010). Aktionsforskning. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative Metoder: en grundbog* (1. udgave, pp. 97–120).
- Nielsen, K. T. (2013). *Attraktionslisten 2012*.

- Nielsén, T. (2006). FUNK - EN TILLVÄXTMODELL FÖR UPPLEVELSEINDUSTRIN. KK-Stiftelsen.
- Nordjyske Medier. (2016). Vi vil nytte og fornøje. Retrieved from <http://nordjyskemedier.dk/om-os/mission-vision-og-vaerdier/>
- NORDJYSKE Medier sælger Combine. (2016). Retrieved November 26, 2016, from <http://nordjyske.dk/nyheder/nordjyske-medier-saelger-combine/16a064c3-705c-413f-89b4-ef28d95f38b7/112/1513>
- OECD, & Eurostat. (2005). Oslo Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition (Elektronis). Paris : OECD Publishing.
- Osterwalder, A. (2014). Value proposition design. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation : a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Chichester : John Wiley.
- Oxford Research A/S for Region Midtjylland. (2015). Analyse af potentialer og vækstbarrierer for kreative erhverv i Region Midtjylland.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). Realistic Evaluation. Sage Publications (CA).
- Pedersen, A.-J. (2012). Opplevelsesøkonomi : kunsten å designe oplevelser. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Pedersen, J., & Buur, J. (2000). Games and Movies: Towards Innovative Co-design with Users. In Proceedings of CoDesigning 2000 (pp. 93–100). Springer London.
- Penrose, E. (1995). The theory of the growth of the firm, 1959. Cambridge, MA, 466.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2006). Handbook of strategy and management / edited by Andrew Pettigrew, Howard Thomas and Richard Whittington. (A. M. Pettigrew, Ed.) (Elektronis). London : Sage Publications.
- Pine, B. J. (1993). Mass customization: the new frontier in business competition (1. edition). Harvard Business School Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review, 76(4), 97–105
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy : work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy (Rev. ed.). Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), Handbook On The Experience Economy (pp. 21–44). Edward Elgar Publishing Limited.

- Pine, B. J., & Korn, K. C. (2011). *Infinite possibility : creating customer value on the digital frontier*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- Piore, M. J. (2004). *Innovation, the missing dimension* / Richard K. Lester & Michael J. Piore. (R. K. Lester, Ed.) (Elektronis). Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. (M. E. Porter, Ed.) (10. print.). New York : The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive advantage of nations*. (M. E. Porter, Ed.) (New ed.). Basingstoke : Macmillan Business.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. (M. E. Porter, Ed.) (First Free). London: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY.: EBSCOhost. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94.
- Poulsson, S. H. G. (2014). On Experiences as Economic Offerings. 172. Retrieved from <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/220582>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5–16.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation : driving cocreated value through global networks*. New York: McGraw Hill.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 12-.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Prebensen, N. K. (2014). Facilitating for enhanced experience value. In D. Eide, E. L. Madsen, & G. A. Alsos (Eds.), *Handbook of research on Innovation in Tourism Studies* (pp. 154–177). Edward Elgar Publishing Limited.
- Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Uysal, M. (2014). *Creating Experience Value in Tourism*. Wallingford: Cabi.

- Prebensen, N. K., & Rosengren, S. (2016). Experience value as a function of hedonic and utilitarian dominant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 113–135.
- Prebensen, N. K., Woo, E., & Uysal, M. S. (2014). Experience value: antecedents and consequences. *Current Issues in Tourism*, 17(10), 910–928.
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1361–1368.
- Rambøll Management. (2005). Oplevelsesøkonomi i Hovedstadsregionen – Perspektiver og forslag fra seks kreative brancher. København.
- Raudaskoski, P. (2010). Observationsmetoder (Herunder videoobservation). In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog* (1. udgave, pp. 81–95). Hans Reitzels Forlag.
- Reg. Lab. (2008). Oplevelsesbaseret Forretningsudvikling.
- Regeringen. (2003). Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien - 5 nye skridt på vejen.
- Regeringen. (2012). Danmark - Løsningernes Land — Uddannelses- og Forskningsministeriet.
- Regeringen. (2013). Vækstplan for kreative erhverv - design.
- Regeringen. (2014). Vækstplan for dansk turism.
- Regeringen og Vækstforum nordjylland. (n.d.). Tillæg til Regional partnerskabsaftale om Vækst og erhvervsudvikling.
- Regeringen og Vækstforum nordjylland. (2007). Regional partnerskabsaftale om Vækst og erhvervsudvikling.
- Regeringen og Vækstforum nordjylland. (2009). Tillæg til Regional partnerskabsaftale om vækst og erhvervsudvikling mellem regeringen og Vækstforum for Region Nordjylland.
- Region Nordjylland - Vækstforum. (n.d.). Nordjylland: Statuts for fremdriften i implementeringen af partnerskabsaftalen om vækst og erhvervsudvikling.
- Region Nordjylland - Vækstforum. (2008). Bilag 3a. Temaer til revision af partnerskabsaftalen. Region Nordjylland, Vækstforum.
- Region Nordjylland - Vækstforum. (2010a). Vækst og Balance. Regional erhvervsudviklingsstrategi og handlingsplan for Nordjylland 2010 - 2014.
- Region Nordjylland - Vækstforum. (2010b). Vækst og Balance. Regional erhvervsudviklingsstrategi og handlingsplan for Nordjylland 2010 - 2014. Bilag.

- Region Syddanmark. (2014). KREATIVE ERHVERV - OG DESIGN. VIDEN TIL HANDLING. ANALYSE AF SYDDANSK VÆKSTFORUMS FORRETNINGSOMRÅDER.
- Rifkin, J. (2001). *The age of access : how the shift from ownership to access is transforming modern life.* (J. Rifkin, Ed.). London : Penguin.
- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society : the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism.* (J. Rifkin, Ed.). New York, N.Y. : Palgrave Macmillan.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Rosenbaum, B., Allingham, P., & Brandt, P. A. (2002). Set fra sidste punktum : tekst og udsigelse i semiotisk perspektiv. (B. Rosenbaum, Ed.). Valby : Borgen.
- Rowe, P. G. (1987). *Design thinking* / Peter G. Rowe. (P. G. Rowe, Ed.) (2. printin). Cambridge, Mass. : MIT Press.
- Rowley, J., Baregheh, A., & Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1), 73–86.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18.
- Schmitt, B. (1999a). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67.
- Schmitt, B. (1999b). *Experiential marketing : how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands.* New York: Free.
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: a critical review. In N. K. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research* (pp. 25–61). Bradford : Emerald Group Publishing Limited.
- Schulze, G. (1992). *Die Erlebnis-Gesellschaft : Kultursoziologie der Gegenwart* / Gerhard Schulze. (G. Schulze, Ed.) (2. Aufl.). Frankfurt/Main : Campus-Verl.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process.* (R. Fels, Ed.) (2007th ed.). Didier LAGRANGE.
- Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, socialism and democracy : introduction by Richard Swedberg.* (J. A. Schumpeter, Ed.) (5th ed.). London : Routledge.
- Schumpeter, J. A. (2011). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.* Transaction Publishers.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum.* Redmond, Wash.: Microsoft Press.

- Shedroff, N. (2001). *Experience design*. Indianapolis, Ind.: New Riders.
- Shedroff, N., & Yaven, L. (2011). *The Business of Delivering Experiences*. In N. Shedroff (Ed.), *Design strategy in action* (pp. 39–45). Published by the MBA in Design Strategy. California College of the Arts.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170.
- Sloth Andersen, E. (2004). Joseph A. Schumpeter : teorien om økonomisk evolution. BOOK, Kbh. : Jurist- og Økonomforbundet.
- Smed, S. G. (2014). Netværksbaseret virksomhedssamarbejde: Nebula – en lokal kreativ klynge. In S. Würtz (Ed.), *Oplevelsesøkonomi og Innovation: Invio - Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi*. Aalborg Universitetsforlag.
- Smed, S. G., Jensen, J. F., Jeppesen, B., Kofoed, P., Rasmussen, T. A., Jensen, T., ... Astrid, S. (2010). *U-Drive:IT*. Nordic Innovation Centre.
- Smed, S. G., & Lysgaard, D. (2014). Shopping og Mobile oplevelser. In J. F. Jensen, S. G. Smed, C. M. Østergaard, & T. D. Winkel (Eds.), *Hvidbog om ApEx i-Magination: Oplevelsesbaseret forretningsudvikling inden for kultur-, detailhandels- og turismeområdet* (2. revider, pp. 137–144).
- Smed, S. G., & Winkel, T. D. (2014). Stil dem venligst i kø... Velkommen til Fårup Sommerlands ventetids-app. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 187–206). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Snel, J. M. C. (2011). *For the love of experience: changing the experience economy discourse*. Amsterdam Business School Research Institute.
- Styrelsen for Forskning og Innovation. (2013). *Retningslinjer for innovationsnetværk 2013*. Retrieved from <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/samspil-mellem-viden-og-innovation/viden-netvaerk-og-kommerialisering-til-virksomheder/klynger-og-innovationsnetvaerk/innovationsnetvaerk/materialer-til-administratorer>
- Sundbo, J. (1995). Three Paradigms in Innovation Theory. *Science and Public Policy*, 22(6), 399–410.
- Sundbo, J. (1998a). *The organisation of innovation in services*. (J. Sundbo, Ed.) (1. edition). Frederiksberg : Roskilde University Press.
- Sundbo, J. (1998b). *The organisation of innovation in services* / Jon Sundbo. (J. Sundbo, Ed.) (1. edition). BOOK, Frederiksberg : Roskilde University Press.
- Sundbo, J. (2008). Fra informationssamfund til oplevelsessamfund. In P. Horn & J. F. Jensen (Eds.), *Oplevelse og oplevelsesledelse*. Roskilde: MOL Forlaget.

- Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431–455.
- Sundbo, J. (2015a). From service quality to experience - and back again? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 107–119.
- Sundbo, J. (2015b). Service and experience. In J. R. Bryson & P. W. Daniels (Eds.), *Handbook of Service Business: Management, Marketing, Innovation and Internationalisation* (pp. 205–222). Edward Elgar Publishing.
- Sundbo, J., & Darmer, P. (2008). Creating experiences in the experience economy. (J. Sundbo & P. Darmer, Eds.) (Elektronis). Cheltenham : Edward Elgar.
- Sundbo, J., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). The Backstaging of Experience Production. In J. Sundbo & P. Darmer (Eds.), *Creating experiences in the experience economy* (pp. 83–110). Edward Elgar.
- Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2009). Værdikædeinnovation. Innovation af oplevelser og service. Retrieved from <http://rudar.ruc.dk/handle/1800/4774>
- Sundbo, J., & Sørensen, F. (Eds.). (2013a). *Handbook on the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013b). Introduction to the experience economy. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 1–18). Edward Elgar Publishing Limited.
- Sundbo, J., Sørensen, F., & Fuglsang, L. (2013). Innovation in the experience sector. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook On The Experience Economy* (pp. 228–247). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Sundbo, J., & Toivonen, M. (2011). User-based innovation in services. *User-based Innovation in Services*.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346.
- Sørensen, F., Mattsson, J., & Sundbo, J. (2010). Experimental methods in innovation research. *Research Policy*, 39(3), 313–322.
- Tangaard, L. (2008). *Kreativitet skal læres! : Når talent bliver til innovation*. Aalborg Universitetsforlag.
- Tarssanen, S., & Kylänen, M. (2007). A theoretical model for Producing Experiences - A touristic Perspective. In M. Kylänen (Ed.), *Articles on Experiences 2* (3rd ed., pp. 134–154). University of Lapland Press.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*.

- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plann.*, 43(2--3), 172–194.
- Teece, D. J. (2013). Dynamic Capabilities. In *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 222–224). SAGE Publications, Inc.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17(3), 147–164.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley.
- Tiger, L. (1992). *The pursuit of pleasure*. Boston, Mass.: Little, Brown.
- Toffler, A. (1971). *Future Shock*. (A. Toffler, Ed.).
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. (P. Trott, Ed.) (4th edition). London : Financial Times Prentice Hall.
- UK Department of Culture, M. and S. (1998). *Creative Industries Mapping Document 1998*.
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy report 2008. The challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making*. Retrieved from <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=945>
- UNCTAD. (2010). *Creative Economy report 2010. Creative Economy: A Feasible Development Option*. Retrieved from <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=946>
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship : a guide for organizational and social research* / Andrew H. Van de Ven. (A. H. Van de Ven, Ed.) (Elektronis). Oxford : Oxford University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Videnskabsministeriet. (2005a). *Danmark skal vinde på Kreativitet*. Retrieved from <http://ufm.dk/publikationer/2005/danmark-skal-vinde-pa-kreativitet>
- Videnskabsministeriet. (2005b). *IT's rolle i oplevelsesøkonomien*.
- VisitDenmark. (2012). *Tabelrapporten. Top 50 attraktioner - år 2004 - 2012*.
- Von Böhm-Bawerk, E. (1886). *Grundzüge Der Theorie Des Wirtschaftlichen Güterwerts* (Vol. 4.). Psychology Press.

- Vækstteamet for kreative erhverv - design. (2013). Vækstteamet for kreative erhverv - design. Anbefalinger.
- Vækstteamet for turisme og oplevelsesøkonomi, & Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi. (2013). Vækstteam for Turisme og Oplevelsesøkonomi. ANBEFALINGER.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 1997(76), 41–55. <http://doi.org/10.1002/ev.1086>
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 3(June 1982), 171–180.
- Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (2016). *Service Automation: Robots and the Future of Work* (1st editio). Steve Brookes Publishing.
- WIPO. (2003). ANNUAL REPORT 2003. Retrieved from <http://www.wipo.int/portal/en/>
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering - EASE '14* (pp. 1–10). New York, New York, USA: ACM Press.
- Worth knowing. About Skallerup Seaside Resort. (2016). Retrieved November 26, 2016, from <http://www.skallerup.dk/om/index.asp#omskallerupklit>
- Würtz, S. (Ed.). (2014). *Oplevelsesøkonomi og Innovation : Invio - Innovationsnetværk for Oplevelsesøkonomi. Antologi 2010-2014*. Aalborg Universitetsforlag.
- Würtz, S., Linnet, A. J., Tscherning, R. W., Smed, S. G., & Jensen, J. F. (2013). *Innovation op Tværs af Brancher - Håndbog i Kreative Konkurrencefordele*. Aalborg Universitetsforlag.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed.). Los Angeles, Calif.: Sage.
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Designing your future business model: An activity system perspective.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Research Papers*, 3(September), 45.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

- Østergaard, C. M. (2014a). Det mobile undervisningsforløb. Erfaringer og brugeroplevelser. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 157–186).
- Østergaard, C. M. (2014b). Før, under og efter besøget. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (1. udgave, pp. 97–130).
- Østergaard, C. M. (2014c). *Mobile brugeroplevelser : forståelse, design og implementering af mobile brugeroplevelser i temaparker*. Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.
- Østergaard, C. M. (2014d). Noorhjem. Erfaringer og brugeroplevelser. In J. F. Jensen, S. G. Smed, & C. M. Østergaard (Eds.), *MoOZ - Mobile OplevelsesZoner: mobile medier, mobile brugere, mobile oplevelser* (pp. 53–95). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Østergaard, C. M., Rosenstand, C. A. F., Gertsen, F., & Lervang, J.-U. (2013). Into the Surge of Network-driven Innovation – Extending the historical framing of innovation. In *The XXIV ISPIM Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth*.
- Østergaard, P. (2007). Oplevelsesøkonomi som en del af marketingteoriens historie. In C. Jantzen & T. A. Rasmussen (Eds.), *Oplevelsesøkonomi - Vinkler på forbrug* (pp. 51–68). Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag.



RESUMÉ

Afhandlingen udvikler et bud på en forståelsesramme af oplevelsesbaseret in-novation og værdiskabelse med særligt henblik på forretningsudvikling i ople-velsesøkonomien og delvist også i koblingen imellem oplevelsesøko-nomien og andre typer af erhverv.

Det etableres i afhandlingen, at oplevelsesøkonomien kan forstås i en række forskellige optikker, som har forskellige erhvervsmæssige formål og gen-stands-områder og til dels også forskellige teoretiske udgangspunkter. Der kan på den baggrund groft sagt siges, at være tre overordnede inddelinger af oplevelses-økonomien i Danmark baseret på den historiske udvikling, teo-retiske udgivelser samt den praktiske erhvervspolitik, lokalt, regionalt såvel som nationalt. I denne afhandling retter jeg mig imod det mikroøkonomisk perspektiv, og afsøger po-tentialet i oplevelser som differentieringsfaktor for virksomheder, som en inno-vationsdriver og værdiskaber.

På baggrund af en omfattende gennemgang af oplevelsesøkonomiske po-sitioner og via et blik på innovationsteori, strategisk teori, marketingteori, herunder særligt værditeori, samt forretningsmodelteori og designperspek-tiver fremsættes et forslag på en forståels af oplevelsers differentierende og værdiskabende po-tentiale for virksomheder og ikke mindst en anvisning af, hvilke elementer, der skal inddrages og overvejes i den forbindelse.